全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Stall Points

Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To

让你的企业跨越停滞点，实现持续增长的神话

历时半个世纪的探寻

揭秘《财富》100强企业发展轨迹

[美] 马修·奥尔森（Matthew S. Olson）
德里克·范·贝弗（Derek van Bever）◎著
粟志敏◎译

为什么雪球滚不大



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





编辑手记

成功并非幸事

2010年伊始，北美国际汽车展在底特律拉开帷幕。虽然美国汽车光芒依旧，但人们还是会不禁想起底特律三大巨头之一的通用汽车在半年前正式申请破产保护的这一囧事，这是震惊美国制造业最大的破产案。随后，其旗下悍马、欧宝、萨博、土星等品牌纷纷转卖。

很多人认为金融海啸的侵袭是导致通用汽车申请破产保护的主要原因，事实却是，它仅仅只是压倒通用汽车的“最后一根稻草”。冰冻三尺，非一日之寒，“大企业病”才是害死通用汽车的幕后黑手。

过去的几十年，我们亲眼目睹大型企业数量的急剧增加，这种现象想必在未来也必定会延续。你也许会认为这是一件好事，这说明世界经济越来越繁荣。但当企业发展到一定规模之后，它们仿佛会陷入一个怪圈，企业增长出现长达多年的停滞，甚至开始倒退，这就是当今世界流行的“大企业病”。三株病了、科龙病了、长虹也病了……企业如同人一样，年岁大了、活力差了，“生病”自然不足为奇。

毫无疑问，所有的管理者、企业家都希望自己的企业做大做强。中国企业500强净利润2009年度首次超过美国企业500强，这一令人振奋的事实向全世界大声宣布我们的民族品牌越来越强大！我们也不仅开始担心中国的企业是否也会患上“大企业病”。毕竟可口可乐、李维斯、松下、宝洁、索尼、东芝、苹果等等都曾陷入“大企业病”的尴尬，幸运的是，它们都找到了自己重归复兴之路的方式。它们正是时代的幸存者。

如不是应惠普企业规划经理博德威之邀，马修和德里克也不会对500多家曾入选《财富》榜的企业进行研究，也就不会找到导致“大企业病”的症结所在了。

请不要过度迷恋的你的成功，不要以为“大”就一定是件幸事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户
理想藏书55188


湛庐文化·出品
Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类：**

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a）教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

b）专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。





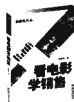




c）大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：





a）"著"作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读"作者简介"，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b）"编著"图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于**自己的**工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 

收益  花费

一本书

 一张电影票

 一顿麦当劳



一次打车费

 两公斤肉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赞 誉

《为什么雪球滚不大》对增长问题和阻碍增长的因素进行了非常全面和深入的分析，为读者提供了一种全新的视角。所有高管、董事和投资人都应该阅读本书，并细细揣摩。

——罗伯特·惠特曼（Robert A. Whitman），
富兰克林柯维公司总裁兼首席执行官

增长是所有企业生存的氧气，但维持增长并非易事。《为什么雪球滚不大》揭示了企业遭遇增长停滞的根源。最为重要的一方面在于，它介绍了一些切实可行的方法，告知读者如何预料这些问题并及时采取相应措施。

——丹尼尔·辛普森（Daniel G. Simpson），高乐氏公司副总裁

《为什么雪球滚不大》将让众多高管警醒：他们的成功可能会戛然而止，而导致这种情况的大部分原因都在企业可控范围之内。对于那些认为自身公司正处于世界巅峰或不可能出现骤然下跌的高管们来说，本书专为他们而写。

——乔治·斯托克（George Stalk），波士顿咨询公司高级副总裁

如何维持增长一直是商业领袖们为之苦恼的一个问题。《为什么雪球滚不大》同时提供了数据和工具，能有效地指引这些商业领袖摆脱烦恼，是一本必读之书。

——吉姆·海梅克（Jim Haymaker），嘉吉公司副总裁

《为什么雪球滚不大》既有事实分析，又有对众多大型企业发展历程的深刻解析，两者相辅相成。这本书为我们提供了企业增长问题的宝贵工具，将帮助管理者进行自我评估，并对停滞根源进行分析。这是推动企业变革的第一步，也是最关键的一步。

——迈克·杰石（Mike Giersch），IBM公司战略规划副总裁

高管们生性难以发现即将发生的问题。《为什么雪球滚不大》采用独到的方法，指导经理人如何预先察觉问题，从而及时采取预防措施。事前的战略思维正是商业世界所欠缺的一种能力，而该书填补了这一空缺。

——丹尼尔·李蒙（Daniel O. Leemon），嘉信理财集团前首席战略官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

任何有意著书探讨有关“增长”问题的人都应该首先好好阅读潘卡·凯玛瓦特（Pankaj Ghemawat）的《增长的推动力》（*Growth Boosters*）。该文发表在 2004 年 7 月份出版的《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）上，它对有关“增长”的文献作品进行了分析研究。凯玛瓦特喜欢阅读和评论顶级咨询公司所发行的最新刊物。他通过《在版书目》（*Books in Print*）针对市面上有关增长问题的新书进行了调查研究。他的主要发现是，不论经济发展处于何种阶段，也不管商业书籍市场整体的出版趋势如何，有关“增长”问题的书籍在持续增多。他建议计划就增长问题著书之人在动笔之前要反思自己的“声音”是否具有创新性、正确性和实效性。因而，在撰写本书时，我们时刻牢记“凯玛瓦特标准”。

企业执行委员会（Corporate Executive Board, CEB）在过去 25 年内致力于为世界知名企业的高管提供服务，指导成员学习并应用提高绩效的最佳实践方法。一路走来，我们也在不断为“增长”问题的探讨添砖加瓦。部分读者可能第一次听说企业执行委员会。我们是一个先进的庞大网络，汇聚了全球最大型的私企和上市公司的领导人，致力于协助他们改善个人和企业绩效。《财富》500 强企业中 80% 以上为我们的成员企业。在我们所服务的对象中，1/3 为非美国企业。我们的成员主要来自企业高管层，例如，人力资源总监、首席财务官和首席信息官等。我们会针对这些高管们所关心的重大问题进行研究调查，相关调查费用由成员们分担。委员会的发展历程可以被视为是对增长问题和最佳实践方法的不断探索，而我们的每位新成员都会贡献出他们的新观点和新思路。

企业执行委员会下属的企业战略委员会（Corporate Strategy Board）拥有数百位成员，均为全球顶级企业的战略、规划和发展负责人，他们迫切希望了解利润增长的核心，出版该书的构想由此诞生。

《为什么雪球滚不大》一书由 3 大部分构成：

大型企业的增长历程　我们调查了过去 50 年间曾入选《财富》100 强的 500 余家企业，对它们的发展和增长情况进行了全面的定量分析。根据这些调查，我们分析了增长停滞现象发生的普遍性，以及短期和长期停滞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
开户请加我微信 可以申请佳差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的后果。分析结果发人深省：增长停滞现象的出现非常普遍且难以预料；当停滞问题出现后，企业难以从停滞点恢复。事实上，倘若公司不能快速复兴，则基本上不太可能重返持续增长的轨道，永远不可能。

增长停滞的根源 除了定量分析之外，我们也从《财富》100强企业中挑选了部分企业进行案例研究，以了解增长停滞出现的原因。我们的分析探明了停滞出现的42种根源。值得庆幸的是，其中半数以上的原因可以被划分为4大类。此外，大多数原因属于可控因素，与高管层战略选择和组织设计的决策息息相关。我们在该部分内容中详细介绍了停滞产生的每种根源，并针对每个原因设计了自我测试工具。读者可进行自我诊断，分析所在企业这些“预警信号”出现的程度。

跨越停滞点 上文提到增长停滞是可控的，因此，我们向高管层提出一条核心的建议：企业必须坚持对战略制定所基于的假设进行明确阐述和测试。尽管你对那些战略假设深信无疑，但它们有可能就会是你的滑铁卢。你也许认为目前的情况的确如此，但这中间很可能存在偏差，这种疏忽会给你带来危险。众多知名企业使用了一系列方法来准确阐述关键的假设，对企业内部情况进行仔细的检查，并坚持密切关注外部环境的变化，以了解环境的变化是否会导致假设失效。我们在本部分内容中详细地介绍了这些方法。部分读者可能担心自身企业正处于增长的停滞期，根据对企业战略的研究分析，我们称这些企业为“重新起步者”。最后一个章节将为它们提供部分指导。

《为什么雪球滚不大》一书主要针对4类读者。首先，是公司的总经理和执行管理层，他们肩负着为企业设计增长和发展道路的重任。我们在书中介绍了部分案例和优秀的实践方法，希望他们能从中找到切实可行的方法，帮助自己反省并完善现有的营业收入计划和战略假设。

其次，我们希望该书能给首席战略官以参考。他们更多地负责企业长期发展的管理工作（在进行战略规划时，除战术计划外，从营业收入角度进行思考也大有裨益。这实际上也是该书前面部分的一个主要观点）。尽管本书篇幅有限，我们还是尽量囊括了案例分析的研究成果，争取做到内容丰富全面。

再次，董事会和公司治理委员会也是该书针对的读者类型。我们认为，董事会应该对战略制定时所基于的假设提出质疑，并确保质疑结果得到切实贯彻。但我们注意到，这项职能在近年来逐渐丧失。当然，导致这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

种疏忽产生的原因在于公司治理改革。其实，很多改革类似于“背后一枪”，分散了人们众多的注意力，而这只是其中一项。改革对董事会的独立性提出了要求，但颇具讽刺意味的是，这同时也降低了董事对公司和行业的熟悉程度。我们认为，董事在战略制定过程中所发挥的作用是有限的，在我们看来，董事会的责任实际上并非制定战略，而应该是督促管理层制定战略，并确保资源得到有效的分配，能对战略的实施提供支持。而且我们坚信，董事会应该加强其在监管上所发挥的功效。对公司的战略假设进行检验就是一种风险管理，对公司大有裨益。

最后，我们希望该书能为商学院学生提供指导。我们曾在哈佛商学院、乔治华盛顿大学商学院研究生课程，以及乔治敦大学商学院研究生课程上授课，也曾在座无虚席的会场里与机构分析家和投资者一起分享本书中所提到的众多观点。我们懂得如何针对该领域有效地组织语言，激发大家进行目的明确的探讨和学习。

我们谨将此书献给惠普公司前战略规划经理乔治·博德威（George Bodway），以及企业执行委员会过去和当前的成员们。他们多年来一直给予我们指导，让我们明白，任何调查的价值都在于其所针对的问题必须值得深究。《为什么雪球滚不大》一书所探讨的正是此类问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致企业领导人的信：全面学习并应用停滞点的经验

致企业领导人：

有关增长的学术研究与咨询建议比比皆是，但增长战略仍是最难把握的一个管理领域。制定具有竞争力的战略方案固然不易，但如何准确深入地分析当前战略中的问题所在更具挑战性。

而最残酷的一点莫过于，即使你查找到了其中的问题根源，但为时已晚，增长已经出现停滞。倘若你所领导的企业曾遭遇过增长停滞问题，那么最让人惊诧的莫过于它的突如其来。大部分企业实际上是“跑步进入”增长停滞期的，就像推动企业战略发展的“螺旋桨”突然停止工作，而增长这艘大船开始倒退。但高管层通常都会忽视停滞即将出现的苗头：核心绩效指标下滑，问题已经显露。除非高管层能够诊断出公司增长停滞的根源，并在短短几年内扭转颓势，帮助公司重回增长轨道，否则，公司将永远不可能回归健康、快速的增长。对比标准普尔 500 指数（S&P 500），公司市值在增长停滞的 10 年间将平均缩水 74%，而首席执行官和高管团队往往也因此改朝换代。

评估停滞风险

以下自检方法可以帮助你估量企业目前遭遇增长停滞的风险。回想一下自身企业对战略的有关探讨，以下内容是否听起来有点耳熟？

战略主张检查表（多选）

◇“顾客将继续高度认可我们的溢价创新。”
◇“顾客乐于为我们的优质服务支付更高的价格。”
◇“我们拥有强大的品牌，能帮助我们战胜新的竞争对手。”
◇“我们的市场份额将下降，但利润率会得到提高。”
◇“我们的质量和价格的市场定位是‘合适但非最佳’。”
◇“我们计划进行部分重大的收购，以加速增长。”
◇“我们的核心市场已经逐渐饱和，必须开发全新的市场。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

◇ “我们的业务范围过广，但相互补充。在某项业务进入衰退期时，其他业务会逐渐发展。”
◇ “增长停滞并无大碍，可以借此整顿核心业务。”
◇ “我们拥有高效的高管层，他们多年来一起合作，共同成长。”

在以上选项中，有多少符合贵公司的情况？3个？4个？5个？亦或更多？即使如此也不足为奇。以上有关战略的论调极为常见，它们甚至可能是公司强大商业体系的建立基础。事实上，放眼市场上的领头羊企业，你会发现，我们此处所列出的战略主张颇为盛行。将所有这些陈述列在一起的原因就在于，它们代表了一种特定的战略主张，即战略假设。它们是公司对市场、竞争对手或技术进行直接观察所得出的结论，然后，被体现在战略规划中，并转化为公司运营管理的指导方针，最终就演变成了公司人人信奉的正统理念。

尽管这些陈述非常普遍，而且都源自现实，但均存在一定的危险性。以上所列出的战略假设在3M、苹果、美一银行、卡特彼勒、奔驰、李维斯、玩具“反”斗城和沃尔沃等公司陷入增长停滞期时都曾出现过。虽然在战略计划中出现以上假设并不一定就意味着公司的增长会发生停滞，但它的确显示出公司所面临的风险，而那些堪称楷模的公司在过去都曾难逃此劫。

为什么大多数企业的增长会停滞

这些假设究竟是什么？是制定战略的基础，还是无限制的风险？问题在于二者皆是。而典型的情况就是，随着时间的流逝，假设也会发生变化，从对现实世界真实的描述转变为危险的或过时的观点。事实上，情况可能比这更为严重。我们对数百家一流企业的增长停滞现象进行了研究分析，并得出一个结论：正是管理者团队所深信的假设——他们认为对这些假设了解很深，且旷日持久，因而忽略了针对它们进行积极的辩论，这对企业的增长带来了最大的危险。换言之，导致企业增长停滞的原因并非错误的认知，而是所掌握的情况发生了变化。

由于种种原因，大部分高管团队并不会对假设提出质疑，或者说在这个方面尚为欠缺。高管层不会对制定战略时所基于的假设进行测试，以确保它能持续反映市场的真实情况和客户偏好。这中间存在多方面的原因，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一方面是对高管层的要求使然，公司花钱聘请首席执行官及其执行管理团队，就是让他们制定企业愿景，并坚定不移地付诸实施。另一个原因在于人类的本性：自我反省和自我怀疑并不符合许多大公司高管人员的性格。最后一个原因在于流程。尽管公司的一些问题令首席执行官们夜不能寐，但他们很少有机会毫无顾忌地表述出来。对企业高管层而言，坦率地来说，所有战略计划模板中的“假设与风险”部分通常被视为是走过场，并不会进行深入的分析。

如何应对增长停滞

人们对增长停滞问题感到不安，并希望了解如何加以应对。本书读者应该感到欣慰，因为我们对该领域有了充分的了解，能回答这个问题并给予指导，避免重蹈前人的覆辙。大型企业为什么会出现重大的增长停滞？它们采取了哪些具体的方法来避免增长出现停滞？我们针对这些问题进行了全面深入的调查和定量分析，并以此为基础撰写了本书。我们的调研所针对的是《财富》100强企业在过去50年内的发展历程。我们也深信，分析中所提出的观点和见解可以更广泛地应用于雄心勃勃的高增长型企业。

正确应用本书的五大步骤

本书所针对的是所有将参与到增长战略制定和监督的人员，其中包括首席执行官、高管层、战略人员和董事会。为了更好地使用本书，我们建议最好采用以下5个步骤：

1. 首席执行官和战略人员应该阅读全书，尤其要重点关注第一部分（大型企业的增长历程）和第三部分跨越停滞点。第12章和13章中介绍了6种实践方法，应该加以认真思量，分析是否可在自身企业内推行。

2. 高层管理人员应该至少阅读本书的第二和第三部分，了解公司为什么会出现增长停滞的问题，以及如何带领公司避免该问题的出现，或者说问题出现后该如何恢复增长。

3. 高管层的所有成员应该进行名为“停滞预警信号”的自我测试（见附录3）。我们在本书配套网站上（www.stallpoints.executiveboard.com）提供了调查工具（测试结果不会对外公开），以便于该自我测试的进行。请战略负责人或外部顾问对测试结果进行分析，查找大家存在共识（或分歧）的领域，并针对这些领域组织集体讨论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 在讨论过后，明确哪些实践方法可以加以采用，以对战略假设进行持续的分析和跟踪。我们在网站上对本书所列举的实践方法进行了更详细的补充说明，也不断更新了对其他公司的举措和计划的介绍。

5. 倘若贵公司正处于增长停滞期，那么你应该认真阅读我们在最后一章中所提出的指导意见。我们对其他公司重获增长动力的成功经验进行了分析，并在最后一章中列举了5项建议，以指导企业制定复兴战略。

本书的每个组成部分——书中所提供的举措和方法、相关的网站和工具，以及项目背后的执行高管网络，都是针对读者而精心设计的。我们希望这些资源能成为帮助领导团队改善绩效的强大力量，但领导者们也必须为这项工作投入必要的精力和时间。

马修·奥尔森

德里克·范·贝弗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目 录
CONTENTS

第一部分 大型企业的增长历程

为什么表面健康、成功的企业，增长会戛然而止或骤然下降？
为什么企业难以走出停滞的低谷，重现复兴？

第 1 章 增长也有极限吗 2
第 2 章 停滞并非危言耸听 13
第 3 章 增长停滞的沉重代价 22

第二部分 增长停滞的根源

面对增长停滞，该怎么办？
哪些迹象表明企业已初现增长停滞的端倪？

第 4 章 增长停滞的原因 28
第 5 章 不可控因素 37
第 6 章 高估优势地位 44
第 7 章 创新管理失效 58
第 8 章 过早放弃核心业务 69
第 9 章 其他战略因素 79
第 10 章 人才储备匮乏 88
第 11 章 其他组织因素 99

第三部分 跨越停滞点

企业曾经历的停滞背后究竟隐藏着怎样的玄机？
哪些经验教训是我们必须借鉴的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果企业已经陷入了增长停滞的窘地，如何才能重归复兴之路？

第 12 章　为传统战略注入新气息　108
第 13 章　如何规划未来　125
第 14 章　确保增长战略的实施　137
第 15 章　复兴之路　145

附录 1　调研分析方法说明　155
附录 2　停滞因素研究中所选择的样本企业　157
附录 3　停滞预警信号：管理层自测题　159

译者后记　167

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一部分

大型企业的增长历程

第 1 章　增长也有极限吗
第 2 章　停滞并非危言耸听
第 3 章　增长停滞的沉重代价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 1 章 增长也有极限吗

在应邀针对企业高管或商学院学生就企业增长问题发表演说时，我们通常会使用一个简单的问题作为开场白，那就是：（从理论上或经验上来说）企业的规模是否存在绝对极限？我们用图表来形象地表述了这个问题的两个选择项（见图 1—1）。图中共有两条曲线，均呈 45° 角从原点出发。但左边曲线的倾斜角度逐渐减少，慢慢趋平；而右边的曲线持续保持原有角度往东北方向延伸。你会从中做何选择？

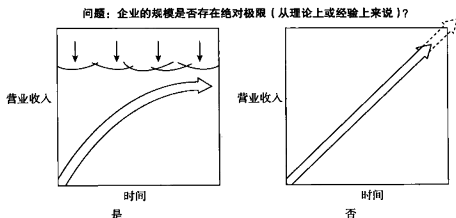


图 1—1 你选择哪方？

支持这两个观点的人数大体上相同。投票结果一般会偏向于“没有极限”这方，但双方差异不大，大概是 60:40。认为“存在极限”的这方会列举出企业难免会出现的问题来支持自己的观点：企业的规模增大后，其复杂程度也相应加大，增长的分母加大，由此带来了管理上的挑战，以及众多其他类似问题。而支持“没有极限”的阵营会强调提出该问题时所遵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请访问

循的一个原则：增长减缓并非规律，在理论上也不是必然，而且市场的全球化、管理科学的完善，以及信息技术的发展等多方面因素将共同为大型企业提供广阔的发展空间。

每个阵营的支持者都会搬出著名的学术权威来证明自己的观点。在经典著作《看得见的手》(*The Visible Hand*) 中，经济历史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）提出，分部制和纵向合并将帮助企业在全球经济中实现前所未有的规模和发展空间。这个观点也成为了乐观派的论点基础。而谨慎派阵营引用了艾迪斯·潘罗斯（Edith Penrose）的观点，他在《企业成长论》(*The Theory of the Growth of the Firm*) 中提出，当企业在管理上的需求超过其内部（或外部）供应时，增长就必然会放缓。最近，哈佛商学院的克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）与他人联合提出，大型企业的资源分配体系无法有效地将资源分配给（初期）规模较小的市场，而这些市场正是企业未来获得高速增长的机会。

导致这个问题颇具争议性的原因也许在于，各方所持的观点均是事实。认为增长存在极限是非常自然的事情，企业可以达到的绝对规模和发展壮大过程中能保持的增长速度都存在极限。我们对大型企业在过去半个世纪内的增长历程进行了分析。而分析显示，企业取得更长期和更高速增长的能力在大幅提升，即使最大型的企业也是如此。

增长停滞研究的起源

对于在大型企业内负责战略制定的高管而言，增长停滞问题肯定具有实际意义。大约 10 年前，惠普公司对该问题进行了内部研究，而我们有幸对此略有了解。惠普是当代标志性的发展型企业之一。

1996 年春天，我们与时任惠普公司企业规划经理的乔治·博德威在帕洛阿尔托会面。我们此行的目的是就另一个调研项目对他进行采访。在我们会面的期间，他向我们展示了他在前几个月内所进行的一项有趣的分析。

为了对企业进行更长远的规划，博德威绘制出了惠普公司的增长路径，希望由此了解如果继续保持其历史增长速度，公司规模将会达到何种程度。近代商业史的学生们都应该清楚，惠普的增长速度极为卓著。在 40 年时间里，它一直保持着不同寻常的增长速度：复合年增长率达 20%，1987 年跻身《财富》50 强，并且在 1997 年升至《财富》14 强。博德威的推断显示，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

根据公司的这条历史发展趋势线，惠普在20世纪末、21世纪初就能跻身《财富》10强，几年后就可以位列《财富》5强。而到2010年，惠普将占据《财富》榜的榜首位置。

但在这个过程中，博德威注意到一个问题。他发现位居《财富》榜首、《财富》5强和《财富》10强的公司在过去的增长率分别为3.3%、4.6%和7.8%。但惠普一直保持着19.5%的年增长率，而且公司并无放慢增长的打算。这个坚定不移的目标似乎遭遇到某种不可抗拒的力量。惠普多年来一直为自身的创造力和增长速度而倍感自豪，但这种力量对它而言无疑将是一个问题。

在意识到这个迫在眉睫的问题之后，惠普公司企业规划部门决定直面这个阻碍大型企业增长的问题。1996年夏天，他们组织了所谓的惠普增长行动（HP Growth Initiative）。来自学术界、公司和研究机构的成员组成了一个多样化的团队，从多个方面来研究这个问题。企业执行委员会也应邀参与了调查，我们通过对历史数据的分析来了解大型企业出现停滞的频次和原因。我们的项目一共由两个部分组成，每一部分都是一项艰巨的任务。第一部分的研究对象是从1955年《财富》榜诞生到现在曾经位列《财富》50强的每家公司。我们将对每家公司的增长历程进行纵向分析，了解增长停滞情况在大型企业内的普遍性，以及增长停滞对企业市值、员工、净收入增长及未来增长前景的影响。第二部分是从所有的公司样本中选取50家具有代表性的公司，对这些公司进行深入的分析研究，了解公司的增长为什么会出现停滞。来自我们公司的一组分析家对每家公司的二手资料进行了全面彻底的研究，这些资料包括新闻报道、书籍、案例研究和分析报告等。此外，他们也与公司代表和外部专家进行个人会谈。我们广泛收集了这50家公司的各种卷宗，它们足足塞满了一个带有6个抽屉的文件柜。之后，我们对每个案例进行研究，查找每家公司出现增长停滞的根源，以及它们目前对增长问题所持有的观点。这两项内容具有同等的重要度。为此，我们针对每家公司分析了管理层是否注意到增长停滞的苗头、增长停滞造成了哪些影响，以及管理层是否曾竭力来克服增长停滞，而他们又做出了哪些努力。

这就是增长停滞研究的起源。整个行动在惠普公司工作小组的指导下进行，其研究成果也提交给该工作小组。在这之后，我们与企业执行委员会的会员公司分享了研究结果。研究的发现让所有参与者警醒，尤

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请加

其是惠普的管理层（“停滞点”这个名称显然意味着研究会带来一些让人难以接受的信息）。现在回头再看，惠普公司在过去 10 年里的发展历程完全不同于乔治·博德威当初向我们所展示的设想：1999 年安捷伦公司（Agilent）从惠普分离出来，2001 年公司遭遇增长停滞，以及在卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）时代的初期，公司采取了一些重大举动。在撰写本书时，公司正在恢复当中，且卓有成效。面对戴尔的挑战，公司对其个人信息产品集团的商业模式进行了大规模的革新，但营业收入的增长依然是所有行动的关注重点。公司现在位居《财富》第 14 位，公布的年增长率为 7%～8%，而且渐渐逼近 1 亿美元营业收入的纪录。

2015 年大企业之崛起

我们认为，应该有更多的领导队伍来了解我们对企业增长停滞的分析和领悟，并采取相应的行动。为此，我们对分析进行了更新，将成果与更多的读者进行分享。在过去 10 年内，有两个明显的趋势逐渐形成，导致目前和未来的公司迫切需要了解增长停滞问题。

我们在关于增长停滞点的分析中发现，历史数据充分显示增长停滞存在危险区。这是其中最具挑战性的一个方面。危险区是根据企业营业收入来进行衡量的一种绝对水平，多数大型企业的营业收入在达到该水平时出现了增长停滞现象（我们将在第 2 章中对“危险区”做更详细的介绍）。在过去 50 年内，危险区正在稳步攀升，其速度与整体国民生产总值的增长率相同，目前已经达到大约 400 亿美元。

这点发现尤为实用，其原因在于未来几年内，众多公司将进入这个危险区，而且数量极为庞大。我们将这个现象称为 2015 年大企业之崛起。在过去几十年内，大型企业的数量在急剧增加，而这种现象在未来几十年内必定会延续。这种企业巨大症的趋势（即空前多的企业志在达到前所未有的规模）所造成的后果就是，众多管理队伍现在正带领公司朝着增长停滞危险区迈进。

财富越来越集中于行业排行榜中位居榜首的企业，它们的规模也在不断扩大。近期，在名为《全球巨头时代的战略》（*Strategy in an Era of Global Giants*）的杰出研究中，麦肯锡公司（McKinsey and Company）的洛威尔·布里恩（Lowell Bryan）与米歇·扎尼尼（Michele Zanini）关注着被他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

称为的“超大型企业”在过去几十年内的发展。他们的具体研究对象是截至 2004 年年底全球市值最大的 150 家企业。不管是从单个公司还是从整体来看，这些超大型企业所占有的市场份额及其市值都是空前的，彻底重新定义了我们对公司规模能达到多大的理解。2004 年，超大型企业的平均市值达到 790 亿美元，平均营业收入为 480 亿美元，平均净收入超过 44 亿美元，而且平均员工数超过 10 万人。与历史数据相比，这些行业巨头中的佼佼者已经达到了令人难以置信的规模：沃尔玛共有 170 万名员工，营业收入达 2 860 亿美元（2004 年数据）；美孚公司在同一年度的净收入达到 250 亿美元；通用电气在 2004 年的市值已经接近 4 000 亿美元。

占据排行榜前列的公司达到了前所未有的规模。但我们预计在未来十年内，在 2015 年大企业的行列中，超大型企业的数量会继续大幅增加。为了分析这个现象，我们计算了目前有多少家企业达到了 1955 年《财富》100 强榜单创立时入榜的标准。如果 1955 年能以 3 亿美元的营业收入跻身《财富》100 强榜单 [美标公司（American Standard）的情况，这家公司是《财富》100 强榜单最初的入榜者]，那么到今天，这个数字应该达到多少？有多少家公司达到或超过了这个规模？之后，我们建立模型来推算这个数字在 10 年后（也就是到 2015 年）的增长情况。简而言之，超大型企业的数量在过去 50 年内增长了近 30 倍（从 100 家增加到 2 808 家）。而在未来 10 年内，即到 2015 年，这个数字将再翻一番，达到 6 728 家。到那时，这个数字中增长速度最快的一块来自美国以外：非美资的超大型企业将从 2004 年的 1 800 家增加到 2015 年的 5 200 家。6 700 余家公司都在朝着我们前文所提到的停滞危险区飞速迈进，这些企业的领导队伍正在实现自己的远大抱负，但也许前方的陷阱正在等待着他们。

收益增加的挑战加剧

当然，不仅仅只有这些行业佼佼者们将增长问题提上了日程。大型企业管理队伍所宣称的增长目标显示，他们希望能再次获得 20 世纪 90 年代的那种飞速增长。但是事实正在证明，这种雄心壮志越来越难以实现。我们针对营业收入达到并超过 10 亿美元的公司分析了其增长率。结果显示，这些公司在本世纪前 5 年内的复合增长率仅为上世纪最后 5 年的一半。这些公司在 1995—2000 年的平均年增长率为 9.2%，而 2000—2005 年，它们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

的增长率降到了 4.9%。对那些营业收入超过 100 亿美元的公司而言，增长率降低的问题尤为严重。2000—2005 年期间，它们所公布的年增长率仅为 4.3%，而 1995—2000 年，这个数字尚为 8%。市场和行业领导人常常将重获快速增长的愿望挂在嘴边，但这些仅有一位数且数字较小的现实增长率与他们的愿望形成了鲜明的对比。

这种现象出现的一个原因在于，我们近年来促进利润增长的方法已经走到了尽头。为了了解这个问题，我们分析了从 20 世纪 90 年代中期开始，收益增长率和营业收入增长率之间的严重脱钩现象。目前，收益增长率正在加速拉大与营业收入增长率之间的差距（见图 1—2）。这张图以每 5 年为单位，记录了从 1955—2006 年期间众多大型企业（规模达到《财富》100 强）的收益和营业收入的逐年增长率。我们同时也将这个时间段分为了 3 个时代。第一阶段是该段时间的前 30 年，根据收益和营业收入增长的情况，我们称之为同步增长时代。在这个阶段，营业收入增长和收益增长的轨迹基本相似。第二个阶段是 1985—2000 年，我们称之为企业重组时代。在该阶段内，收益增长远离了营业收入的增长，到 2000 年，两者的差距达到了 5%。第三个阶段一直延续到现在，被称为收益增长脱钩时代。在这个阶段里，收益增长比营业收入增长整整高出了 10 个百分点。

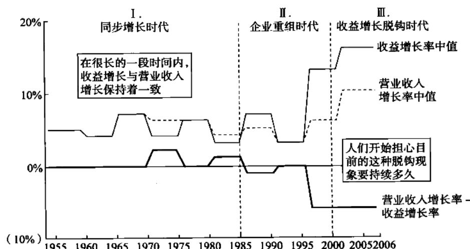


图 1—2 营业收入增长和收益增长的脱钩现象：对比分析 1955—2006 年间《财富》100 强企业的营业收入增长和收益增长情况

企业高管人员在看到这张图表时，典型的反应就是惊讶。毕竟对当前的企业领导人而言，提高收益率是对他们的核心要求。但在回顾过去 50

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年的情况时，企业当前所面临的挑战就变得清晰明了了。在 20 世纪 90 年代初期，企业重组和业务流程再造大幅提高了收益增长率，而将营业收入增长率远远抛在脑后。大型企业的收益增长速度甚至达到了营业收入增长的两倍，那么关键的问题就变成了：这种前所未有的脱节情况会持续多久？

延续发展之路

企业的“增长预期”通常是一条 S 型的曲线：在最初的成长阶段里，企业会花费长短不一的时间来寻找企业组织的可行方案，（如果幸运的话）之后，企业会通过正确的方法来赢得市场，实现长达几十年的高速发展。

很少有企业会充分意识到，在增长率上存在一个停滞点，即明显向下发展的转折点。这也许是由于转折点本身的微妙性，也许是因为企业难以就一个尚未最终成形的、令人不快的事实组织进行讨论。但对大部分企业而言，一次停滞点就会带来持久的影响。有人会从未来着眼，将这个转折点视为是公司高度增长时期的结束，也可能是成熟和稳定期的开端。在这段时期内，企业的市场估值也会降低，因为市场会调整对公司未来的期望值，市场估值的主要压力将逐渐来自于公司的收益增长，而并非营业收入增长。

这其中最值得注意的并非是转折点经常重复出现，而是公司和领导队伍能使停滞及其后果推迟发生，让公司继续保持发展的道路，其持续时间之长将超出人们的期望。这种成就并不多见，因而引起了金融界的特别关注，也成为了精英们难以抗拒的一种目标。

明确发展的极限

那么，究竟是什么因素导致了大型企业的增长会出现尽头？当企业在其发展历史上遭遇了持续多年的重大转折点时，即我们所谓的停滞期，是因为外部市场环境发生了变化、政府监管限制了发展，还是由于某种神秘的力量，或是组织自身的原因？不管是对于像惠普、微软还是沃尔玛这些现代超大型企业的高管队伍们，还是对整个社会来说，这个问题具有重要的意义，因为在未来 10 年内，全球将面临企业巨大症的潮流。

在思考该问题时，即使是最崇尚经验主义的思考家也很难不将它与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

人类的发展进行类比。一个多世纪前，阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall）在他的《经济学原理》(*Principles of Economics*）中将企业的生命周期比喻成人的一生：逐渐获得力量而变得成熟，然后就不可避免地出现力量的衰退，直到被更年轻、更具活力的竞争对手所替代。在盛行的 S 型公司增长曲线中，小公司先是努力挣扎以获得生存，然后终于找到了发展途径，之后快速增长成为中型企业，再跻身于大型企业之列，最终增长曲线趋平，公司进入了所预期的成熟期。

根据这种思维方式，大型企业在自身市场饱和后必定会达到一个巅峰。关于这个问题,既有着比较简单的理解（美国究竟还能有几个沃尔玛?）也存在更为复杂的争论，这些争论所针对的是全球对众多种类“中端”产品和服务的需求的饱和。

另一方面，种群生态学和产业组织领域的理论家们对衰退问题持有另一种观点。他们认为这是不可避免的、完全符合组织生命周期理论这个永恒不变的规律。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）是一位敏锐的观察家，他同时从组织理论和企业战略两个角度来分析这个问题。他曾写道：“我们难道不应该鼓励这些大型企业的灭亡吗？这样，它们就可以被那些更年轻、规模更小、限制更少，而且更具活力的公司所自然地淘汰。”亨利·克拉文斯（Henry Kravis）对这点的应用几乎无人能及。

尽管学术界对此问题颇感兴趣，但鲜有应用研究。而且之前所进行的研究都倾向于关注企业增长绩效在较短的时间段内的波动。例如，麦肯锡公司在 2005 年针对大型企业的“下台率”进行了一次研究，即行业内营业收入排名前 1/3 的企业在 5 年内跌出前 1/3 的概率。不出所料，研究发现，从 20 世纪 70 年代起，这个比率已经增加了 3 倍，而且导致这种情况出现的是一系列综合性的因素，即所谓的“超级竞争”。

让我们来共同对这些有关增长极限的历史数据进行分析研究，将关注重点放在宛如昨日的 20 世纪。

企业增长是否存在上限

首先，在企业规模是否存在绝对值的问题上，大型企业的发展历程显示，企业的确会遭遇到一定的外在界限。这种增长的上限会随着时间的流逝而被突破或改变，但也会随时限制企业的雄心和抱负。这种上限在一份分析图表中得到了清楚明了的展现（见图 1—3)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

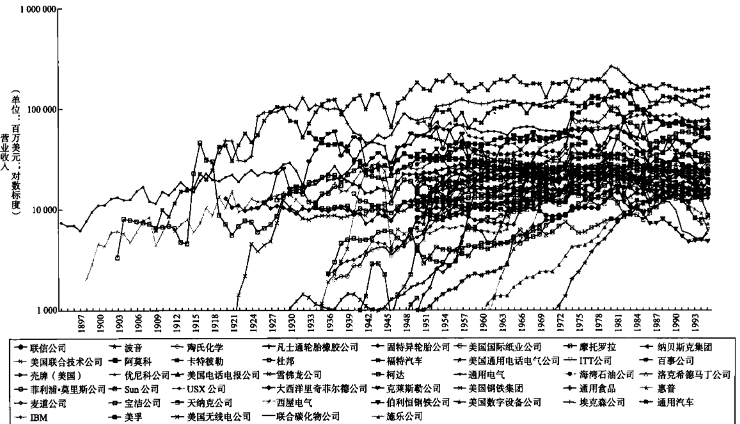


图 1—3 导致增长出现间断的障碍是什么？ 45 家美国大型企业 1895 年—1995 年的营业收入变化情况

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个上限分析是惠普增长行动的起点，而正是这项行动促成了本书的诞生。图 1—3 由惠普公司战略部门的分析家所绘制，显示了 45 家最大型的美国企业在 20 世纪的营业收入增长历程。我们将这张图放大到了挂图大小，但即使只有本书中的比例大小，你也能从中领悟到两点。图中每个线条体现了不同企业巨头的增长历程：通用电气在 19 世纪末期出现了飞速增长；西屋电气也紧随其后出现高速增长；美国无线电公司在 20 世纪 20 年代开始出现垂直上升趋势。另一方面，如果你将目光放在整张图上，把图上所有公司的增长历程视为一个整体，你会发现一种更重要的模式，也就是我们所称的云层。不管每家公司的增长轨迹如何，当它们跻身市场领导者时，增长曲线就会趋平，或者说增长出现停滞，之后就会回落。这一切就好像它们的增长雄心受到抑制，有一双无形的手在将它们往下拉。

其次，云层图显示了增长率趋平和规模之间的关系，但这种关系并不仅仅适用于这些样本企业（大型企业中规模最大的公司），同样适用于所有大型企业。为了验证这一点，我们选取了 1 600 家营业收入超过 10 亿美元的上市公司，对它们在过去 10 年里的增长率进行了分析，并且绘制了其增长率与该时期末企业规模之间的关系（见图 1—4）。

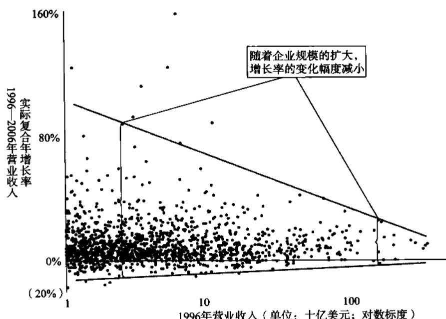


图 1—4　企业规模与营业收入增长率之间的关系：1 600 家上市公司的数据

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在图 1—4 坐标上规模轴线的低端（即 2006 年营业收入约为 10 亿美元），你可以看到增长率的变化范围非常大，从 –20% 到 160%。当从左往右移动时，营业收入增长率的数字逐渐变小，而且变化幅度也在随之缩小。对于营业收入达到并超过 1 000 亿美元的公司来说，其平均增长率仅为 6%。为什么这种现象如此普遍，如此符合大家的推测？

图 1—3 和图 1—4 提供了关于大型企业增长问题的两个视角。图 1—3 展示了美国部分最大型企业在过去一个世纪里的增长历程；图 1—4 粗略地反映了企业增长和规模之间的关系，其所针对的企业范围更广，时间跨度更短，也更接近于现在。但这两张图都不能切实地回答高管们的核心问题：企业增长出现停滞的现象有多么普遍？增长停滞问题是否无法避免？何时会出现增长停滞？为什么会出现？是否可以避免或推迟增长停滞的发生，或者在发生后重获复兴？

这也是我们在该书中希望能回答的问题，而且我们也曾不遗余力地去了解大型企业的增长动力。我们的研究发现，大型企业在发展过程中通常都会遇到停滞点；而这些停滞点或者说增长停滞会给企业和领导者的未来带来切实的影响，这些影响并不只限于现在。了解在市场环境、组织动力和具体的管理决策中有哪些特定的重要因素会导致这些转折点，并且从这些经验中学习如何及时查找根源，有效延续企业的增长之路，这也正是本书的目的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 2 章 停滞并非危言耸听

在前一章中提到，我们参与了惠普增长行动，负责其中一项艰巨的任务：回顾大型企业的增长历史，查找该群体中增长停滞问题的发生率、后果及其根源。研究所针对的是过去 50 年内所有达到《财富》100 强规模的企业。这实际上是一项非常庞大的研究工作：500 多家公司在 50 年内的发展历程，相当于 2.5 万年的企业发展经验。分析家们如何来确定分析的重点呢？

鉴于任务的艰巨性，我们制定了一套研究方法。通过该方法，我们查找到这些公司在增长历程上最重要的一个阶段——即公司财富的重大转折点，而不是仅仅持续 2 年或 3 年的起起落落，并将研究重点放在该转折点上。我们在附录 1 中对这套方法进行了详细完整的阐述。这套方法对广大读者而言，最重要的一点就是要懂得停滞点这个概念。

停滞点是指公司财富在此之后将出现持续多年的转折，也就是企业营业收入增长出现重大的回落。在这个概念中，需要注意两个方面：所谓“重大的”，是区别于增长率短期或周期性的回落，或者是轻微的变化；“回落”是指增长放慢，并不一定是负增长。当然，没有哪个停滞点会非常精确，其作用在于帮助我们查找企业历史上最值得详细分析的阶段。我们将在下文中提到，停滞点是指在该年度里，企业增长率出现了巨大的差数，或者说增量，它并不一定是管理层开始采取行动，应对企业增长挑战的那一年，也通常不是企业财富出现逆转（或逆转结束）的那一年。也许最好的理解方法就是，在停滞点出现的那一年，任何对企业了解较多的人（企业高管，或者外部观察家和分析家）都会注意到问题正在酝酿之中，即将来临。这个特征让停滞点成为了我们研究中最重要的一个主题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

寻找增长停滞点

为了找到增长停滞点，我们对比分析了研究所覆盖的时间段内每个年份前 10 年和后 10 年的增长率。我们将这两者的差数——即前 10 年和后 10 年增长率的差数，称之为当年的“停滞增量”。为了分析需要，到研究期的后期，我们将这个时间跨度进行了必要的缩短（例如，1991—2001 年，时间跨度为 10 年；2001—2006 年，时间跨度变为 5 年）。增量数值最大的那些年份——增长率衰退最剧烈的时间定点，则被确定为该公司的增长停滞点。

为了让这个方法更为直观，我们为百路驰公司（Goodrich Corporation）绘制了一张公司 20 年的增长轨迹图（见图 2—1）。

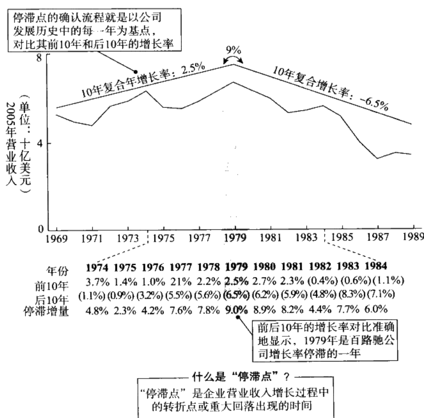


图 2—1　停滞点在哪儿？百路驰公司 1969—1989 年间营业收入增长分析

百路驰公司 1870 年由本杰明·富兰克林·古德里奇（Benjamin Franklin

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

Goodrich）创立于俄亥俄州阿克伦城。公司的发展以创新而知名，其实验室早期标志性的发明包括了聚氯乙烯、合成橡胶和无内胎式轮胎。1955 年，该公司在《财富》100 强的榜单中排名第 44 位，营业收入为 6.3 亿美元。12 年后的 1967 年，公司的营业收入突破 10 亿美元。

公司近年来的发展变化更为跌荡起伏，其中包括对业务重心进行调整，偏离其标志性的轮胎业务，并在 1988 年彻底退出该市场。在过去的 50 年内，也就是从 1955 年到现在，哪段时间可以被认为是百路驰公司的停滞期？图 2—1 里就有答案。为了回答这个问题，针对研究所覆盖的时间段，我们对每一年度的前 10 年和后 10 年的增长率进行了对比。假如以 1974 年为例，从图下的第一栏我们可以看出，1974 年之前 10 年的增长率为 3.7%，后 10 年的增长率为 -1.1%，两者的增量为 4.8%。纵观最后一行我们可以看出，增量绝对值最大的年份为 1979 年，也正是这一年，百路驰公司的增长率出现了停滞。

为什么选择营业收入为衡量标准

本书读者中可能有部分人的绩效衡量标准并非营业收入，因此，他们会好奇为什么我们在分析历史增长和停滞模式时将营业收入作为分析对象，而不是利润、市值或其他指标。这个问题合乎情理，我们在进行选择时也经过了精心考虑。

我们选择营业收入是基于两个前提。第一个原因在于，相比于其他指标，营业收入增加是公司长期绩效的首要推动力。这并不是说，不产生利润的营业收入增加也值得称道，而是指，仅通过利润管理所获得的高速增长并不具备可持续性。第二个原因比较寻常：历年的营业收入数字很难被操纵。相反，市值和利润这些指标更为多变。采用一个基础指数来剔除市值中的通货膨胀因素，这可以消除部分变异性，但也不能完全消除。对于利润而言，及时付款、会计制度的变化，以及不可避免的短期性会计处理等将同时导致利润出现多个峰、谷值。

因为我们的研究涉及面广（几十个行业的数百家公司），而且时间跨度长（超过 50 年），所以对营业收入情况的关注将帮助我们找到企业增长历史中最具有意义的转折点。

通过这个方法，我们对 500 余家样本公司在近 50 年内的增长情况进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何帐户费用均我们倍10倍返佣差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行了一一分析。之后，我们根据公司是否曾遭遇过增长停滞，以及在此之前曾出现多少内部和外部的预警信号等对这些公司进行了分类。在本章接下来的内容中，我们将介绍从这次分析中所总结出来的 4 条经验：增长停滞的确存在；停滞“危险区”随时间而逐渐升高；难以（从外部）察觉增长停滞的端倪；没有“软着陆”。

增长停滞的确存在

在我们对《财富》100 强企业多年的增长历程进行分析时，最容易得出的结论就是，大部分大型企业都有过停滞期。“树木长不到天高”这句话是老生常谈，但在研究公司可能出现增长停滞时的规模时，我们发现了有趣的一点：尽管大部分停滞发生在营业收入达到 10~100 亿美元之间的公司内，但公司处于任何规模时都可能出现增长停滞。所以，增长停滞会出现在任何公司，事实也的确如此。对于大部分公司而言，这并非源于规模过大的问题，大部分增长停滞就正好出现在公司规模达到超大型公司之前。

为了了解增长停滞的普遍性，我们将所有公司样本分为了 3 组：增长停滞型、重新起步型、持续增长型（见图 2—2）。

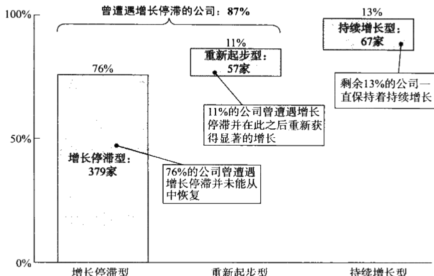


图 2—2 增长停滞概率柱形图：《财富》100 强企业样本的增长历程

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正如我们在上文中所提到的，在研究中，绝大部分（87%）《财富》100 强企业和全球 100 强企业都被划分到了增长停滞型和重新起步型的范畴中，它们在研究期内出现了一次或多次增长停滞。剩下的 13% 在研究期内保持了稳定的增长势头（即实际增长速度一直超过 6%，或者实际下滑小于 4%）。这些公司通常还处于第一轮增长之中，例如百思买（Best Buy）；或者正处于特定的行业潮流之中，如微软和戴尔。在所有的样本中，持续增长型公司在研究时间跨度内创造了漂亮的增长历史，其实际营业收入的复合年增长率达到了 11.6%，市值的复合年增长率为 14%。

事实证明，在遭遇停滞后要重新获得增长并非易事。大多数遭遇停滞的公司再也无法重新缔造辉煌的增长业绩（即从增长停滞到现在，公司的实际增长率低于 6%）。在所有样本中，仅有 11% 的公司能从中恢复并实现复兴。这组企业来自各行各业，其中包括强生、麦克森（McKesson）、泰森食品（Tyson Foods）等。

停滞"危险区"随时间而逐渐升高

我们针对从 1955 年到目前的停滞点进行了综合分析。分析显示，阻碍大型企业增长步伐的外部屏障正在随着时间而稳步升高（见图 2—3）。

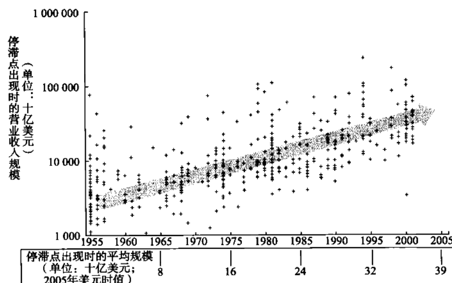


图 2—3 停滞"危险区"随时间而升高：1955—2005 年公司出现停滞时的规模

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低，10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在过去50年内，大型企业出现增长停滞的危险区正以每年近4%的速度在升高。危险区提高的原因可能包括了市场的持续全球化、新信息技术的应用，以及优秀管理实践的发展和日趋复杂化。这些因素共同将停滞危险区的企业规模中值从1965年的低于100亿美元（美元现值）提高到了现在的近400亿美元。未来，这些因素可能会继续为大型企业的领导团队创造更大的营业收入增长空间。

难以（从外部）察觉增长停滞的端倪

我们的第三个发现就是当停滞来临时很难察觉，至少从公司外部来说情况如此。在研究中，我们对公司营业收入出现增长停滞前的那一段时间进行了分析，希望能从中了解外部分析家是否可以找到公司即将出现停滞的部分线索，也就是在营业收入或利润增长率上有何种模式可以被视为是先行指标。

至少从公司外部来说，答案是“否”，不存在任何明确的先行指标（见图2—4）。这个发现对证券分析人员来说尤为困扰，因为他们希望能找到预示增长即将下滑的信号。但在曾遭遇停滞的公司样本中，45%的公司实际上是“跑步”进入营业收入增长的停滞期。只有42%的公司在停滞发生前的年份里出现过营业收入增长率下滑的现象。停滞出现前的营业收入增长加快通常是一种通过并购实现的“买入型营业收入”，这种模式一直被沿用。1966年，美国无线电公司任命罗伯特·萨尔诺夫（Robert Sarnoff）担任首席执行官，他的父亲是一位拥有传奇经历的将军。在他上任后，美国无线电公司开始“稍事放纵”，当年就收购了兰登书屋（Random House），次年又收购了赫兹公司（Hertz）。公司在1967年出现增长停滞，此前3年的增长率及此后3年的增长率分别为9.2%和-2.2%。后来，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）的管理层又重蹈覆辙。该公司在1994年遭遇增长停滞，在1994年之前，它收购了通用食品（General Foods）和卡夫食品。以1994年为基点，此前3年和此后3年的增长率分别为16.7%和-3.1%。

在停滞点出现前，利润率的变化也无法有效地进行预警，这使得公司提前预知停滞难上加难。在停滞出现前的一年里，利润率下滑（“买入型”增长的一种标志）的公司数量仅稍多于利润率继续保持增长的情况。雷神

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司（Raytheon）在 1981 年遭遇增长停滞，当年其营业收入为 50 亿美元。就在停滞出现前的几年里，公司利润率出现了令人惊奇的攀升，净利润率从 1971 年的 2.3% 提高到了 1979 年的 5.5%。而此后一年，营业收入出现了负增长。

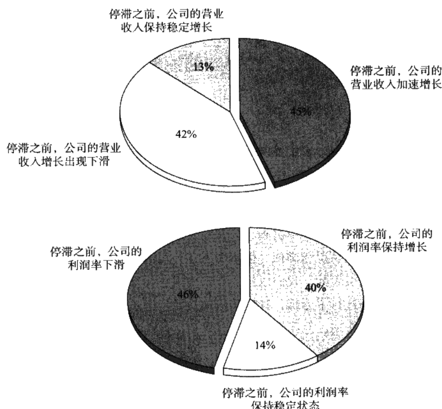


图 2—4 遭遇增长停滞的公司没有预警信号：增长停滞出现前的营业收入和利润率情况

这些数据显示，通过财务模型来预测营业收入问题会导致更深层次的停滞因素被严重疏忽，这些导致停滞的因素包括竞争环境和管理行为。

没有“软着陆”

在我们关于“增长停滞”的研究中，最重大的一个发现莫过于当停滞出现时，管理层也是同样地惊诧，尽管他们是拥有所有信息的局内人。但不管怎样，停滞来得太突然了（见图 2—5）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
比商城实惠的低价书籍代找服务 欢迎比价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



图 2—5 增长率没有"软着陆"：停滞前后多年的营业收入增长情况

人们倾向于认为公司的增长就像是一架滑翔机，随着气流在空中漂浮。当风渐渐平息时，公司的管理层就会像滑翔机驾驶员一样引导公司进行软着陆。我们在第 1 章中提到，公司增长通常采用的是 S 型曲线，这也与一种缓慢减速的情况相类似。但事实上，公司的增长下滑更像是石头落地，而不是滑翔机着陆。我们以停滞点出现当年为基点，对其前后年份的营业收入增长率进行了分析。管理队伍希望能让增长率缓慢下降，继而进入低增长率的成熟期，但我们的调查结果会让他们感到惴惴不安。研究结果显示，软着陆从本质上来说非常罕见，在多数停滞期内，营业收入增长率会出现剧烈的骤然下滑。我们的调查样本中有 400 余家公司曾遭遇增长停滞。在停滞出现前的 5 年内，它们的营业收入增长率在 8%~10% 之间徘徊。就在停滞前 1 年，这些公司的平均增长率达到了令人惊讶的 14%。那时，就已经是危险的边缘了。在停滞出现后的两年里，增长率成为了负数。在此后的 10 年里，增长率平均仅为 0.7%。

这种巨大的落差具有重要的意义，因为它让我们直接得出了一个重大的发现。外部分析家们认真钻研公司对外披露的财务数字和公司报表，希望能找到反映出公司发展前景的蛛丝马迹。增长的突如其来让我们不难推断出，外部分析家们对停滞的出现感到惊讶这点并不足以为奇。我们相信，管理层们对停滞的出现也感到同样的惊讶，至少是对它们的凶猛态势和期限之长感到惊骇。在停滞出现后，营业收入增长率出现急剧下滑，这至少显示一些动态因素被管理层所忽视。数据显示，管

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

理层难以对公司长期和短期的增长同时进行考虑和均衡。当我们将这项发现与波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的乔治·斯托克分享时，他很快就注意到这项发现对管理层的警示意义。根据他的观察，世界的变化速度会超出人们的想象，而我们也必须以超乎自己想象的速度来做出回应。对此，我们将在后续的章节中通过案例做出更详细的阐述。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 3 章 增长停滞的沉重代价

在完成第一步的分析之后，我们将分析重点从停滞的普遍性转向其严重的后果。我们对两个时间段内的停滞成本进行了分析：首先是停滞期内，公司在市值和员工离职率上受到了哪些严重的影响；其次是停滞发生后的一段长时间内，最终恢复增长的前景有多么渺茫，以及“重新站起来”究竟有多难。本章的内容可能不容乐观。

停滞造成的破坏会滞后，但确实存在

正如我们之前所发现的，增长停滞是非常普遍的现象，但其对公司市场的破坏程度并不会因此而减小。我们可以用两张非常简单的图来表述在这个方面最重要的一项发现：虽然市场对停滞的反应会滞后，但其影响却是极具破坏性的（见图 3—1）。

为了量化停滞对股东价值的影响，我们将停滞出现前 3 年和出现后 10 年的公司市值——从峰顶到谷底——与标准普尔 500 指数进行了对比。股东价值所受到的影响非常严重：极少有公司的市值缩水会低于 25%，而且所有公司的市值损失中值几乎接近 75%。在曾遭遇停滞的公司样本中，90% 的公司在停滞前后市值损失过半，50% 甚至市值损失超过了 75%。有趣的是，在曾遭遇停滞的公司中，2/3 的公司在营业收入增长出现停滞的 1 年后或更久的时间里才注意到自己的市值开始大幅缩水，这也意味着有效市场理论（即现行价格准确反映了所有可知信息）存在其局限性。而我们的假设是，分析家们在满足于持续盈利之外，也乐于从另一个方面来分析当前的情况。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

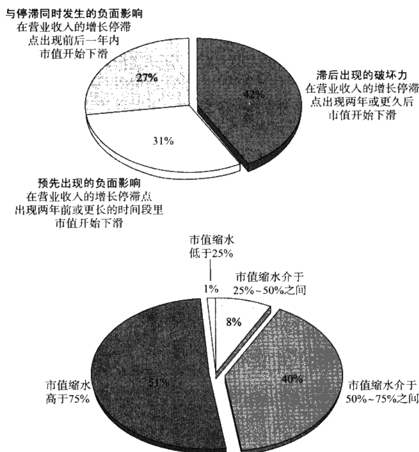


图 3—1 停滞造成的破坏会滞后，但确实存在：市值在停滞出现前后所受到的影响分析

复兴速度至关重要

对规模达到《财富》100 强的企业而言，营业收入增长遭遇停滞的几率非常之高，但部分公司最终成功地重新迈上营业收入增长的道路，而且这些公司所占比例不小。不过，这其中隐藏着一个问题：几乎所有成功获得复兴的公司只是在增长道路上踉跄一下，而不会出现停滞。在注意到这点后，惠普公司的乔治·博德威准确地进行了表述："所有公司在发展道路上都会遭遇磕绊，但伟大的企业会重回正轨，而且是快速地复兴。"

图 3—2 能很好地说明对复兴速度的要求。借此，我们也将结束对定量分析的回顾。这张图所针对的是 1995 年以来所有《财富》100 强企业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
不加收 免费赠送期货开户 免费代理软件 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增长历程。我们在第 2 章中提到，在所有大型企业中，87% 的公司曾遭遇过增长停滞，仅有 13% 能实现持续增长，而这些企业通常也正处于其第一轮的增长之中。在所有遭遇过停滞的公司中，46% 的公司在停滞发生后 10 年里的实际增长率停留在中等或较高的水平，即实际增长速度不低于 2%。余下的 54% 保持了较低增长率或负增长率，即在 10 年里增长率低于 2%。这是一个关键的观察期。现在，再看看图中最后一个柱形图。当增长率停留在较低的水平时，公司仅有 7% 的机会（1/14）能恢复到中等或较高的增长水平，也就是年实际增长率超过 2%；绝大部分公司都留在了柱形图的底部：26% 的公司仅维持了较低的增长率或负增长率；67% 的公司彻底消失——被收购、破产或下市。

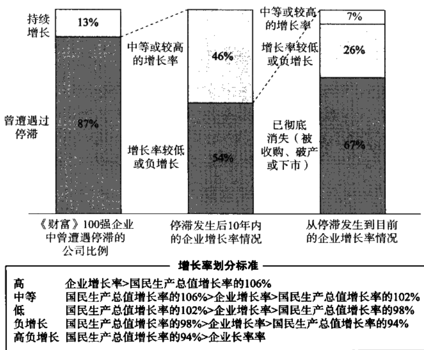


图 3—2 复兴速度至关重要：《财富》100 强企业从营业收入增长停滞中成功获得复兴的比例和时间

这就是关于营业收入增长停滞的相关事实，不容我们质疑。人们也会尽可能去避免这种停滞的发生。若有读者所管理的企业目前仍处于健康的发展道路上，那他们应该高度关注如何避免停滞的出现，因为在停滞出现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

后，重获增长的几率非常之小。但复兴并非毫无希望：在遭遇停滞后，增长缓慢或出现负增长的公司中，7% 能重新获得中等或较高的增长水平。毋庸置疑的是，预防胜于治疗。

这就是关于公司增长历程的介绍。大多数大型企业会出现增长停滞，其市值会因而缩水。停滞出现后要得到复兴并非易事。高管和经理人应该怎么办？公司经理人应该通过对哪些迹象的察觉来避免预先察觉到的停滞？那将是本书第二部分要解决的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二部分

增长停滞的根源

第 4 章　增长停滞的原因
第 5 章　不可控因素
第 6 章　高估优势地位
第 7 章　创新管理失效
第 8 章　过早放弃核心业务
第 9 章　其他战略因素
第 10 章　人才储备匮乏
第 11 章　其他组织因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 4 章 增长停滞的原因

在第一部分中，我们探讨了在大型企业中增长停滞的发生率，包括增长停滞的普遍性、停滞的时间长度，以及停滞会造成的影响。我们收集了全面的数据，对 500 多家曾达到《财富》100 强规模的企业在过去 50 年的增长历程进行了分析，并以此为基础对以上问题进行了研究。

现在，我们将分析重点转向公司出现增长停滞的原因。我们对大型企业偏离其增长曲线的原因进行了调查。不同于众多理论家，我们已经相对准确地了解了各《财富》100 强企业在过去 50 年里出现增长转折点的时间。根据这些具体的停滞点，我们从所有样本中挑选了 50 家企业（这些企业覆盖不同的行业，以充分体现“增长停滞者”的普遍性）进行深入的分析，了解它们在企业巅峰期前后出现了何种情况（见附录 2）。我们相信，这 50 家企业可以代表所有的样本公司，同样也可以代表其行业情况，以及所有企业在这长达 50 年的分析期内的情况。

我们将每家企业的分析重点放在了停滞出现前后的年份。我们收集了每家公司的分析报告、财务年报、商业报道和高管自传。而且在多数情况下，我们与核心的高管们进行了会晤（尽管这个主题非常敏感，但在访谈中大家都极为坦率。不管公司增长停滞的时间长短如何，高管们都积极地与我们分享了他们从这段经历中所积攒的经验教训，以及他们给予新一代管理层的忠告）。针对所选的这 50 家曾遭遇增长停滞的企业，我们的分析家团队在所有原始资料的基础上一一进行了激烈长久的讨论。

每家公司的情况都错综复杂，但我们希望能在具体的停滞原因上找到一定的共同点。为此，我们决定针对每家公司查找 3 个可能导致营业收入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

增长减缓的决定性因素，归纳起来就是从市场、地理政治因素、技术变更、管理行为以及组织设计因素等方面进行分析。在对这 50 家公司一一进行由下至上的归纳式分析之后，我们对导致《财富》100 强企业在过去 50 年里出现增长停滞的所有逻辑因素进行了全面的分类，并为停滞根源绘制了最终的树形图（见图 4—1）。

对于商业领导人而言，他们必须理解和把握这张图，这是该书最重要的图表。乍一看这张树形图，我们会自然而然地想到，导致公司增长步伐放缓的原因纷繁复杂。同样，我们也会认为，对规模极为庞大的公司来说，要保持增长率相当具有难度，基本上等同于必须保证事事不能出错，这样才能避免增长出现停滞。但是，我们认为，研究结果要乐观一些。从整体来看，我们可以发现，停滞出现的根源并非千变万化或错综复杂，其中还是有模式可依循的。实际上，导致停滞产生的主要因素是可知的，也可以加以预防。

为了更好地理解这张图，让我们从图的最下方开始逐步往上分析。我们查找到了 42 个相互独立的根本性原因，并且对部分根源进行了归纳和分类，综合列在了树形图的第 3 行（例如，第 4 行的“反托拉斯”和“政府补贴导致产能过剩”被归纳到“政府监管行为”，列在了最左边）。有部分根源直接被列在了第 3 行，例如“经济不景气”就直接位于“政府监管行为”的右边。在树形图的第 3 行，我们也列出了每类根源的发生率，其总和为 100%。例如“政府监管行为”所导致的增长停滞占所有停滞的 7%。第 3 行的所有根源又被划分为外部（不可控）因素、战略因素和组织因素，其所占比例也同时列出。

可控因素为导致增长停滞的主要因素

我们分析得出的主要结论是：绝大多数导致增长停滞的因素（87%）是可控因素，与公司的战略选择或组织设计决策相关。这点应该会让发展型企业的领导人犹豫不决，但也会给他们以希望。此外，这众多的可控因素也遵循了 80∶20 法则，因此，我们可以将注意力放在少数最关键的因素上。事实上，下述 4 大因素导致了过半的增长停滞现象：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

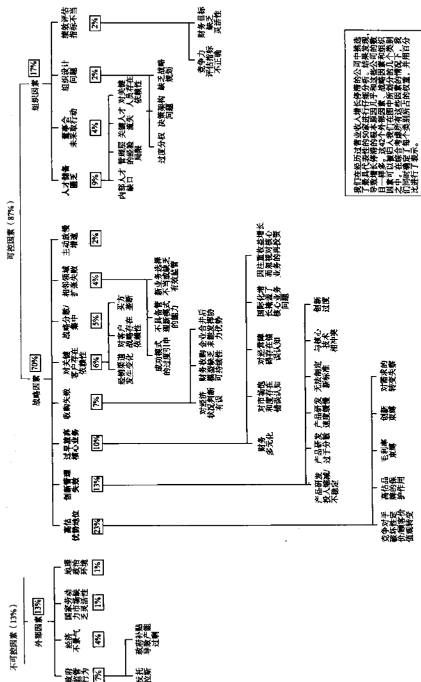


图 4—1 增长停滞根源的树形图

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

- 高估优势地位：当市场上出现低成本的竞争对手或者顾客的喜好发生变化时不能及时调整战略并做出反应（23%）；
- 创新管理失效：在对新产品和服务的投资上未能实现所预期的或所要求的回报（13%）；
- 过早放弃核心业务：未能充分挖掘核心业务上的增长机会，或者未能调整商业模式以适应新的竞争要求（10%）；
- 人才储备匮乏：缺乏拥有所需技术和能力的领导人和员工，不能成功地实施战略（9%）。

在后续章节中，我们将从左至右逐一分析树形图上的每类根本原因，帮助读者对自己的企业进行诊断。我们将对上述 4 大类进行特别的关注，并且会用 4 个章节分别就每一类单独进行探讨（第 6~8 章及第 10 章）。

在对树形图上的根源进行一一分析之前，我们希望首先介绍本次分析所得出的核心教训，这也是当今管理层所面临的巨大机遇，可帮助他们避免重蹈前人的覆辙。

战略假设共识对增长停滞的影响

为什么许多当今一流的企业曾经在增长历程中遭遇过停滞？对于目前正处于增长中的企业来说，它们希望能紧随一流企业的步伐，但又不愿重蹈覆辙。因此，对增长停滞的原因分析可以让它们受益匪浅。从图 4—1 中可以得出：大部分大型企业的增长曾经出现停滞，导致增长出现停滞的因素中大多数为可控因素，这其中的绝大多数又与高管层的战略选择或战略决策相关。在树形图中，“战略因素”下方所列举的根源多种多样，但都具有一个共同点：都源于高管层的指挥失误，或者是高管层未采取行动。这些并非是外部强加在大型企业高管层身上的不可控因素，也并未限制到企业市场的规模。在营业收入增长出现停滞的前后年份里，相关企业都对所有这些问题进行了公开的探讨，而且，这些挑战似乎就在管理团队的掌控之中，只要通过更有效的战略管理就能加以应对。可是，企业对这些问题的应对效果却普遍不佳，这其中的问题值得深思。

如果绝大多数的停滞因素都位于高管层的可控范围之内，而且这些战略错误再三出现，那为什么高管层不能突破这些表面看来一再重复的错误行为，转而采取其他的应对方法呢？在那些曾经辉煌的企业内，高管层成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员均才华横溢，而为他们提供建议的咨询公司也都见多识广。那么，当营业收入的增长轨迹开始走下坡路时，他们为什么不能正确、充分地调整自己的战略呢？

针对所有案例分析的样本企业，我们对其内部探讨、行动建议和高管层所坦露的信息等进行了长时间的深入分析。通过这些分析，我们确信其原因存在于组织心理学家对共同的“心智模式”及其隐含的战略假设等现象所做的分析结果。

普林斯顿大学认知科学教授菲力普·约翰逊－莱尔德（Philip Johnson-Laird）在其著作《心智模式》（*Mental Model*）中提出了“心智模式”的概念。麻省理工学院教授彼得·圣吉（Peter Senge）和丹尼尔·金（Daniel Kim）率先将这个概念运用于管理科学中。他们提出，共同的心智模式将帮助高管团队在面对洪水般的信息和错综复杂的因果关系时更高效地做出决策（见图 4—2）。这些模式将作为一种潜意识，将帮助高管做出直观判断和缜密分析。对信息进行过滤，识别信息的模式，做出价值判断，并且建立因果关系链，这些思维过程都依靠我们所形成的心智模式，也是我们理解这个世界的一种方法。

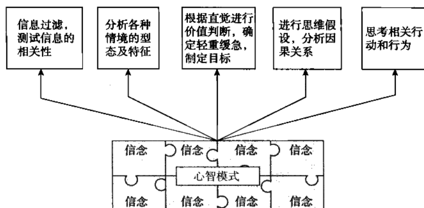


图 4—2　心智模式影响下的思维过程

这些共同的心智模式在成功企业中尤为普遍。在这些企业内，人们早已认同这些共同的心智模式的有效性（其时间长短通常取决于高管团队的任期）。当心智模式所基于的战略假设开始失效时，问题也随之出现（见图 4—3）。管理团队的心智模式由一系列关于市场、竞争对手和技术的假设构成，这些假设将帮助他们在模棱两可的情况下快速做出决策。当公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请点击

这些战略假设开始逐渐失效时，高层团队所共同拥有的心智模式会逐渐偏离现实情况。偏离速度最初比较缓慢，然后会骤然加大。

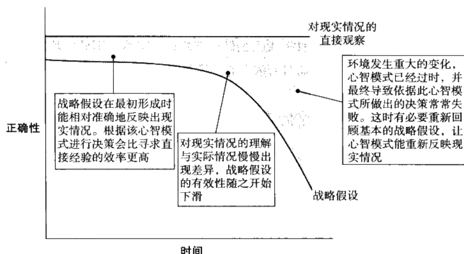


图 4—3　战略假设的正确性随着时间推移而逐渐减弱

在心智模式的效用遭到破坏后，高管们会脱离外部市场和新的战略现实情况，并对其产生抗拒心理。高管们曾经行之有效的共同观点现在变成了一层屏障，阻碍了他们看到卓越的发展方法。伦敦商学院的康斯提诺斯·马凯迪斯（Constantinos Markides）观察发现，"心智模式很好，因为它能帮助我们处理信息，并且快速做出决策。但是，强有力的心智模式会让我们怠于积极思考，懒于吸收新的思想，因为，这些心智模式就会像一个过滤器，会对我们所接收到的信息进行筛选……因此，我们有必要定期质疑自己的心智模式。"

在另外一个领域，这种坚持过时或错误的心智模式的倾向被称为是"群体思维"。这个词语由欧文·詹尼斯（Irving Janis）在他的代表作《群体思维的牺牲品》（*Victims of Groupthink*）中首次提出。群体思维指"因群体内部压力而影响到其心理效能、现实检验和道德判断……群体成员会努力达成统一意见，而忽视自己对行动可行性进行评估的要求"。他在书中提到了部分因群体思维而让美国声誉受损的失败的国家政策，其中包括猪湾事件（Bay of Pigs invasion），以及未能预料到日本对珍珠港的攻击。而这其中的道理也完全适用于企业。实际上，倘若企业长久以来一直保持着成功的业绩，而且高管层的判断力和直觉也备受赞誉，那么，群体思维的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题会尤为显著。在这种情况下，决策者们面临着巨大的压力，他们也保持着高度的统一和团结，而这也让他们很可能暴露出群体思维的症状：思想封闭、当团体中有人出现不统一时就会对其施加压力、高估自身的能力并且对其他备选方案和不和谐的声音欠缺考虑。要避免产生这些症候群，高管层团队必须在保持团体凝聚力的同时不断检查凝聚力形成的基础，即大家达成共识的、制定战略时所依据的假设条件。

增长停滞背后的错误假设

在研究每家公司所出现的增长停滞时，我们发现，高管层对公司战略定位所达成的共识都存在某些错误和危险性（见表4—1）。在这些公司的增长道路上，它们关于竞争对手、顾客和优势来源的假设都是值得信赖的，也能发挥作用。但是，在停滞出现前的几年内，这些假设的基础已经不再牢靠，但一直未被大家所质疑，这导致它们已经不能再作为战略制定的有效依据了。历史上不乏此类案例：奥驰亚公司（Altria）和苹果电脑的高管们面对市场份额的萎缩依然坚信应该保持高利润率的产品定位；玩具"反"斗城（Toys R Us）和全美汽车租赁公司（Auto Nation）的管理层认为自身行业内的客户对产品多样性和便捷性的重视超过了对价格的重视；美一银行（Bank One）和李维斯在面对新的竞争对手和分销渠道时过于依赖自身的品牌力量。

表4—1　导致企业增长停滞的错误假设

公司名称	转折点出现的年份	导致停滞出现的错误假设
3M	1973	公司溢价的创新性产品将始终受到核心市场的重视和欢迎
奥驰亚	1994	为高利润率而放弃市场份额是合理的选择
美国运通（American Express）	1988	信用卡不能替代公司优质的签账卡
苹果电脑	1988	为高利润率而放弃市场份额是合理的选择
全美汽车租赁公司	1999	产品的便捷性和多样性可以保证较高的价格定位
美国银行（BankAmerica）	1981	银行零售业务的利润率将在很长一段时间内保持下滑趋势

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前表

公司名称	转折点出现的年份	导致停滞出现的错误假设
美一银行	1998	在逐渐激烈的竞争中，品牌力比成本效益更为重要
百路驰	1979	国外的轮胎公司难以满足美国市场在价格和性能上的要求
卡特彼勒（Caterpillar）	1975	尽管竞争对手在发展，但公司的产品部件和服务网络可以保证产品溢价
花旗集团（Citicorp）	1998	事业部自治不会影响到风险管理的有效性
康尼格拉（ConAgra）	1989	为了提高利润率而暂时减缓增长，在这之后可以再重新恢复增长
奔驰	1988	顾客会愿意为了“完美的机械性能”而支付溢价
德纳公司（Dana）	1979	与关键客户的生产紧密结合，这比独立的市场战略更为重要
数字设备公司（Digital）	1989	个人电脑永远不会满足小型计算机用户对性能的要求
迪士尼	1972	现有产品的联合可以带来营业收入增长，并由此能大幅削减核心业务的动画制作人才
柯达	1973	低端竞争对手永远无法满足主流客户的需求
通用电话电气公司（GTE）	1966	大型收购是保证公司未来发展的最佳方法
日立	1994	低端竞争对手永远无法满足主流客户的需求
亨氏（H. J. Heinz）	1974	永远可以通过成本削减来维持收益的增长
IBM	1968	小型计算机永远无法满足大型机客户的需求
凯马特（Kmart）	1967	公司的折扣零售市场出现了饱和
李维斯	1977	品牌力可以帮助公司战胜新竞争对手和分销商
松下	1992	市场对产品质量的要求超过了对时效性的要求
飞利浦	1978	各国分公司经理应该继续管理产品部门
美国无线电公司（RCA）	1967	消费电子产品出现重大突破的年代已经过去
锐步	1988	运动鞋的销售应该更注重时尚性，而非性能
乐柏美（Rubbermaid）	1990	产品多样化既不会让顾客产生混淆，也不会导致成本增加
西尔斯（Sears）	1969	非产品本身的竞争优势将为公司实现产品溢价

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
所有期货品种均可做 1分钱交易差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前表

公司名称	转折点出现的年份	导致停滞出现的错误假设
天纳克（Tenneco）	1981	产品的多样化可以避免各种产品同时出现大幅下滑或赤字
东芝	1994	截然不同的业务之间也可以实现资源调配
玩具“反”斗城	1992	产品的多样性可以保证溢价
优利（Unisys）	1987	市场对产品质量的要求超过了对时效性的要求
联合技术公司（United Technology）	1981	企业总部的能力可以完全应对多业务战略的复杂性
沃尔沃	1995	奢侈汽车行业的产品成本结构也会高
施乐	1972	低端市场可以选择放弃；销售实力将保证产品溢价

如果一一进行分析，我们会发现，导致增长出现停滞的根本原因纷繁复杂，让人眼花缭乱。但这些停滞因素本身可以被归纳到几个大类，因此，导致增长停滞的潜在战略假设也能相应地进行划分。在接下来的几个章节里，我们将对导致增长出现停滞的因素进行解释和说明，并且介绍其主要的不同表现形式。我们也将提供一系列用于诊断的自我测试问题，帮助读者了解这些问题目前在自身企业内的严重程度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 5 章 不可控因素

在谈到企业规模和增长问题时，人们会凭直觉认为，不可控 / 外部因素是导致巨型企业出现增长下滑的主要原因，例如市场饱和度、政府监管、经济周期限制，以及地理政治的干扰等。但有趣的是，在可能会影响企业持续增长的主要限制性因素中，只有非常少的一部分因素属于这类外部不可控因素（即使这样，企业执行委员会会员中的经理们也不断提醒我们，尽管我们所列举的这些因素是不可控的，但企业对这些因素的反应并非不可控。所以，对于那些乐观的人来说，增长停滞是 100% 可控的）。

上文提到的“市场饱和度”实际上从来都不是导致停滞的一项首要因素，尽管很多人担心当今的大型企业在核心市场内越来越缺乏充足的扩张空间。但事实是，从微观经济学的角度来看，研究结果显示，行业的集中程度自 20 世纪 60 年代以来一直在下滑。即使在寡占现象最严重的市场中，主要的寡头企业所占市场份额也很少能超过 10%~15%。所以，市场份额的扩张通常取决于竞争结果。

但是，在就停滞根源进行的案例研究中，我们注意到，部分根源都是对公司而言非常重要的外部因素，而这些因素也超出了管理层的控制范围。从整体来看，这些外部因素仅占所有主要停滞因素的 13%，但之所以值得对此进行研究是因为它们的的确确存在，而且，其影响的速度和幅度令人印象深刻。在停滞因素树形图的左侧（见图 4—1），我们将这一系列外部不可控因素分解成了 4 种主要的表现形式：政府监管行为、经济不景气、国家劳动力市场缺乏灵活性以及地理政治环境。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何期市费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

政府监管行为

在我们所研究的样本中，一些重大的增长停滞都与政府监管部门的干预相关（见表 5—1）。

表 5—1 反托拉斯诉讼引起的增长停滞案例

公司名称	停滞点出现的年份	政府干预行为	对公司战略的影响
杜邦	1951	• 反托拉斯诉讼（1945—1954 年）最终瓦解了该国际化学寡头对市场的控制 • 最高法院的裁决要求杜邦出售其所持有的通用汽车股票（1957 年）	• 解除与国外化学公司的专利联营，并且出售手中所持有的通用汽车 23% 的股份，这两项举措导致杜邦失去了营业收入增长和利润增长的两个关键推动力
陶氏化学（Dow）	1953	• 为了支持战争，政府要求陶氏化学公开其独有的镁和合成橡胶生产工艺；陶氏化学的产品研发力量被迫将研究重点从基础科学转向军事工程	• 陶氏化学在两项核心产品领域不再具有关键的竞争优势 • 据公司高管层称，产品研发力量的缺失导致陶氏公司落后了 10 年
美国无线电公司	1967	• 1958 年，反托拉斯调查将目标投向了美国无线电公司的专利共享和许可	• 美国无线电公司接受了一份经双方同意的判决结果，放弃其专利联营，以避免由齐尼思（Zenith）提出的反托拉斯诉讼。这项和解有效地限制了美国无线电公司在彩色电视机销售上的潜在利润
IBM	1968	• 在 1970 年的反托拉斯诉讼中被指控存在掠夺性定价和垄断行为	• 反托拉斯诉讼迫使 IBM 剥离了其服务公司，同时包括公司价值 1 亿美元的合同 • 由于害怕政府的反应，公司未能进入逐渐壮大的小型计算机市场
施乐公司	1972	• 联邦贸易委员会（FTC）指控公司具有垄断行为，并对行业内其他公司进行了违法的侵犯行为	• 公司被迫许可其竞争对手使用其静电复印术专利，其中包括 IBM 和柯达
ITT 公司	1976	• 1971 年，因收购哈特佛保险公司（Hartford）被提起反托拉斯诉讼，最终与联邦贸易委员会在众多争议中就这个案子达成和解	• 允许公司收购哈特佛，但其未来的收购对象必须资产少于 1 亿美元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 5—1 中列出的例子对商业史学家来说都不陌生。杜邦和陶氏化学分别在 1951 年和 1953 年遭遇增长停滞，这都是因为它们在战争中被迫放弃了自己的垄断地位。杜邦在 1957 年还面临了另一项挑战。当时，一项根据《克莱顿反托拉斯法》（*Clayton Act*）做出的裁决迫使公司交出其手中所拥有的通用汽车 6 300 万美元股票，而杜邦持有这些股票已经超过 40 年时间。早在 1914 年，皮埃尔·杜邦（Pierre S. duPont）就对通用汽车进行了投资，并在之后担任了通用的总裁。

施乐和 IBM 在 20 世纪 70 年代所遭遇的增长停滞主要源于政府对其掠夺性行为的指控和反托拉斯调查。作为补偿，施乐被要求许可其竞争对手使用其静电复印术，其中包括 IBM 和柯达。而面对掠夺性定价和垄断行为的指控，IBM 被迫将其服务公司剥离，随之失去的还有 1 亿美元的合同。由于担心政府的反应，IBM 管理层决定推迟进入逐渐壮大的小型计算机市场，这导致公司数十年稳定的增长轨迹上出现了罕见的长达 5 年的中断。

在对样本公司进行研究时，我们注意到，大部分政府监管行为都发生在研究期的初期，而且大多数与激进的反托拉斯诉讼相关。从历史的角度来看，最近发生的部分案例都是一些例外情况，并非常规现象，例如，微软与美国反托拉斯部门自 1999—2004 年进行了长达 5 年的斗争，并在其后又与欧盟委员会（Europe Commission）进行了长达 4 年的争论。

对一流企业的高管而言，最近的担忧并非关于反托拉斯的法庭审判，而是公众舆论的批评。我们将公众质疑的声音称做公司的增长许可。行业领头羊企业的高管们，如沃尔玛、通用电气和英国石油公司（BP），日渐重视当地和整个社会对自身动机和影响范围的理解，并且在推进自己的增长计划时努力争取这些外部关键“选民”的默许。我们注意到，众多公司在声誉管理上取得了重大进展，而它们在声誉上所面临的风险也在加大。互联网使得公司的行为变得越来越透明，而我们相信，这会让越来越多的公司将该问题提上战略管理的日程。

经济不景气

下一个超出高管层控制范围的因素就是经济的严重不景气。在过去的 15 年里，经济一直保持稳定的增长态势，偶尔会出现轻微的技术性衰退，但影响甚微。由此不难理解为什么在现代商业史中，极少有公司因为经济

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不景气而遭遇长久、严重的营业收入增长停滞。换而言之，如果所处行业与整体经济状况息息相关，那么，经济不景气将给大型企业带来持久的影响，并导致营业收入增长偏离既有轨道。

卡特彼勒公司在20世纪80年代初遭遇了营业收入停滞，它的经历对我们颇具启示意义。经济不景气的影响广泛，但具有一定的时间限制，不过这种外部因素能加剧竞争，从而导致更长时间的营业收入增长停滞。在第二次世界大战结束后的35年里，卡特彼勒公司的股本收益率一直高达18%，甚至更高。当时，欧洲和美国正在大力进行基础设施投资，而卡特彼勒公司的推土设备在全球市场中所占份额超过50%。但到20世纪70年代末、80年代初（由于全球范围内的油田投资失败和发展中国家沉重的债务负担），发达国家和发展中国家同时削减了在基础设施上的投资。这不仅导致全球对卡特彼勒产品的需求大幅降低，而且为其日本竞争对手小松公司（Komatsu）提供了扩大其重型设备在全球市场所占份额的机会。小松公司逐渐崛起，其产品价格更为低廉，而且质量在飞速提高。

即使没有需求暴跌这种外部压力，卡特彼勒公司管理层也计划精简生产流程以提高生产效率，与全美汽车工人联合会（United Auto Workers）签署新的用工合同，以及抢在小松公司之前更快速地建立成本竞争力，并尽可能降低其对营业收入增长的负面影响。当时，公司产品的市场需求萎靡不振，公司必须努力维持其收益增长。因此，公司要在改革生产流程、应对工人罢工、改造生产线，以及对市场机构进行重组等种种任务间取得平衡。正如一位观察家所说：“公司要同时面对多疑顽固的工会和聪明强劲的竞争对手，进退维谷。没有捷径可走，也没有明确的道路来——理顺这些问题。”

在度过20世纪80年代那极其艰巨的10年后，卡特彼勒公司获得了复兴。在过去5年内的绩效尤为卓著。在过去20年内，公司的生产流程创新备受赞誉，也被广泛借鉴。外部经济因素具有一定的时间界限，但当它们在不合时宜的时机与其他难题同时出现时，也会导致公司的增长长期偏离既定轨道。

国家劳动力市场缺乏灵活性

另一种在历史上出现的外部因素是国家劳动力市场缺乏灵活性，即

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.zhelp.net

公司无法根据新的市场情况调整自身的工人数量或工作安排（美国的汽车制造商在现代也遇到了同样的困境）。同“经济不景气”一样，这个因素极少是导致营业收入增长出现停滞的决定性因素。但如果在大型劳动密集型企业所处的行业内成立了工会（而且获得了国家政府的支持），那么，这个因素也可能具有不同寻常的重要性。沃尔沃在 20 世纪 80 年代末期的经历就是一个很好的例子。

第二次世界大战后，沃尔沃一直是瑞典经济的领头羊企业。在首席执行官根纳·恩格列奥（Gunnar Engellau）的带领下，公司发展成为了面向小众市场的成功的汽车和卡车制造商，在众多出口市场中以其可靠性和安全性而知名，但其车型并不出众。这种定位在一定程度上是因为自 20 世纪六七十年代以来，公司在劳动力管理上出现的越来越多的限制。沃尔沃在劳动力成本上的劣势逐渐突显。到 1980 年，公司的每小时工资比美国同行要高出 25%，比亚洲新兴工业化国家的竞争对手要高出 8 倍。而问题不单单只是每小时的工资成本，旷工却依然要支付薪水的情况平均占到了 20%，同时，在生产空闲期间依然要支付生产线工人 80% 的工资。

高管层竭尽全力化解这种不利的成本压力，但收效甚微。1971 年，首席执行官佩尔·格伦马哈（Pehr Gyllenhammar）开始寻求多元化生产的道路。格伦马哈于 1971 年，从斯堪的亚公共保险有限公司（Skandia）加入沃尔沃。1973 年，沃尔沃宣布公司将成为首个在美国建厂的国外汽车制造商（公司修建了工厂，但因为同期出现了经济不景气的情况，工厂并未开工）。沃尔沃管理层既未能提高生产力，又未能控制劳动力成本，而他们采取的行动严重地局限了公司的竞争力。他们首先将汽车型号的生命周期延长到近 15 年（行业同行的做法是 4~6 年），同时，在美国等主要出口市场中，将中档型号车的价格提高到比豪华车型高出 20% 或更多。

在沃尔沃采取这些举动的同时，日本的汽车制造商推出了新的奢侈品牌，如英菲尼迪（Infiniti）和讴歌（Acura），它们所针对的正是沃尔沃在美国的关键细分市场。首席执行官格伦马哈在 20 世纪 70 年代末期到 80 年代初期推行了一系列多元化的计划。直到 20 世纪 90 年代中后期，得益于非汽车业务的剥离和劳动力成本上逐渐建立的优势，沃尔沃在其核心汽车业务上才开始重新建立起其优势地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地理政治环境

在树形图上，最右边的外部因素对多数人来说尤为陌生。地理政治环境指外界地理政治事件，例如战争爆发、新价格联盟的影响，或者其他来自国际上的“暗枪”。现在的读者对这种外部冲击并不熟悉，因为大家普遍认为，现行国际上只是对贸易和直接投资稍有限制。但这类偶尔出现的政府干预仍然拥有强大的冲击力，对大型企业增长计划的影响不仅非常重大，而且会持续多年。

美铝公司（Alcoa）发生在 20 世纪 90 年代的例子就可以充分说明这一点。在战后，美铝公司的营业收入和利润就像过山车一样起起伏伏，经历了一定程度的繁荣和萧条。在需求方面，这主要是由于汽车、器械和饮料罐业务的周期性；而在供应方面，这是因为在需求暴涨之后生产能力出现阶跃型增长，而之后生产能力过剩又导致价格猛跌所造成的。尽管存在这些起起落落，美铝公司在 20 世纪 60~80 年代一直保持了稳定的增长势头，其增长率基本上保持了两位数。

20 世纪 90 年代初期，前苏联的解体造成了出乎意料的后果，这种模式也因此遭到破坏。美铝公司当时刚刚完成产品的多元化工作，从铝业进入一系列毫不相关的工程材料行业，其中包括陶瓷、塑料和复合材料。这项工作一直到 1987 年才结束。当年，董事会任命刚进入公司的保罗·奥尼尔（Paul O'Neill）接替查尔斯·帕里（Charles Parry）担任主席兼首席执行官。1988—1990 年是需求的高峰期。同过去一样，这让美铝公司的营业收入和利润急剧上升。但就在这段时期内出现了未知的因素。当时苏联政府外汇极度吃紧，因此，它开始向繁荣的国际商品市场倾销自己国内的铝制品。在 3 年内，前苏联的出口猛增 5 倍之多，而全球价格因此下跌了 30%，达到了有史以来的最低水平（剔除通货膨胀因素）。在那段时间里，美铝公司大幅削减价格中的溢价因素，以将营业收入的下滑控制在 5% 以内，而同期的利润因此缩水近 80%。

当然，同遭遇停滞一样，美铝公司脱离增长停滞的经历也出乎人们的预料。当时，全球主要的生产商联合起来向俄罗斯施加压力，共同签署了一份类似于欧佩克形式的生产商协议，以保证生产与需求增长相匹配。这个案例告诉我们：虽然这种情况较为罕见，但政府对垄断市场的干预会让那些经验丰富的行业竞争对手陷于混乱之中，即使它们熟悉经济周期的起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请访问 http://www.7qh.net

起伏伏。

总而言之，上文所介绍的这些外部停滞因素会威胁到超大型的企业，但它们极少会导致营业收入增长出现长期持续的停滞。换言之，当这些外部因素出现时，如果当时刚好存在激烈的竞争，那么它将会引发停滞。外部因素并非最严重的停滞因素，但也是问题的潜在推动者。

不可控/外部因素

外部因素超出了高管层的直接控制范围，但在研究期内，它们只是导致大型企业营业收入增长出现停滞的一小部分因素，由它所导致的停滞仅在所分析的公司案例中占到13%。这些不可控因素一共有4种表现形式：政府监管行为、经济不景气、国家劳动力市场缺乏灵活性、地理政治环境。在我们所研究的案例中，这些外部力量通常只是营业收入增长出现长期停滞的一个引爆点，加剧了已有的竞争问题。对现代的一流企业而言，在战略日程上越来越重要的一个问题就是如何对公司的声誉风险进行监控（和管理），尤其是对当前的“增长许可”，即社区、当地社会和其他人对公司增长计划的默许。

高管层自我测试问题

1. 利益相关者是否认为我们的运营、方针政策、产品和市场未能达到他们的要求和预期？我们是否积极地查找并弥补了这些差距？

2. 我们是否定期（每12~18个月）了解关键利益相关者对公司增长问题持有哪些观点？

3. 我们是否在公司运营发展计划中充分纳入了大众舆论方面的长期战略目标？

4. 我们是否研究过其他可选的商业模式，或者分析如何对既有商业模式进行调整改变，以降低公众对公司扩张计划的抵制情绪？

5. 我们在市场增长计划中是否考虑到了概率低但影响大的事件，例如政府的干预？

答案解析

在回答以上问题时，如果“否”的回答达到或超过两个，那么，高管层应彻底地检查公司的风险管理，并且对公司声誉、中长期增长计划以及增长方法之间的关联进行深刻的分析。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 6 章 高估优势地位

在探讨了导致增长停滞的不可控因素后，我们来探讨在高管层可控范围内的因素，这也是企业高管们最为关心的一部分内容。在导致营业收入增长出现严重停滞的因素中，最重要的一类因素就是高估优势地位，即在面临新的低成本竞争对手的挑战时，或者当顾客对产品特性的价值评判发生巨大转变时，公司不能做出正确有效的回应。这类因素在研究期内始终如一地发挥着作用，其影响力在所有停滞因素中也最为深刻。在我们的案例研究中，近 1/4 的停滞因素都归属于此类问题，这也是最基本的一类战略问题。对于商学院学生来说，这类问题已经变得越来越习以为常，因为我们经常看到在各行各业中，现有的大型企业突然会因为所谓的“颠覆性竞争对手”而深陷困境。这些颠覆性竞争对手通常拥有有效的低成本商业模式，从而能维持较低的价格水平。

在我们这 50 年的研究期内，高估优势地位一直是导致大型企业营业收入出现严重停滞的主要因素。从 20 世纪 60 年代出现新的零售模式，70~80 年代的低成本生产，90 年代出现依靠技术推动的行业颠覆者，一直到现在，这一轮又一轮的商业模式创新都会让高估优势地位定期重现。

进退两难的局面

我们对企业的历史绩效进行了分析研究。分析发现，作为导致增长停滞的一种战略性因素，高估优势地位的影响力正在急剧提升。20 世纪 90 年代，因为该因素而遭遇增长停滞的公司案例翻了一番。低成本商业模式是其中一个原因，另外一个原因正是麦肯锡公司所称的“正在消失的中端

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请到 http://www.7help.net

市场”，即在许多行业中，低档和（非常）高档的产品正在挤压中档产品与服务的空间（和价值）。麦肯锡的研究发现，1999—2004 年的 5 年间，中档产品和服务的收入增长放缓，与整个行业的年平均增长率相比低了近 6 个百分点；而低档和高档产品的增长率则高于行业平均 4~9 个百分点。

现有，一些公司已经达到了《财富》100 强的规模，形成了规模经济，并且将重点放在了为市场中最“大”的一块蛋糕（即麦肯锡公司所称的“正在消失的中端市场”）进行产品改良上。它发现，由于成本而无法全面进入低端市场以获取增长；与此同时，它们在高端市场上无法获得充足的销售量来维持以往的增长率标准。不管是大众市场的销售量，还是通过不断的产品改良来获取的产品溢价，两者都变得难以为继。

管理层对这些挑战的部分回应会导致延续多年的增长停滞，而这些反应在样本公司的增长历史中曾重复出现。这些反应一共有 5 种表现形式，分别是：竞争对手破坏性定价 / 顾客价值观转变、高估品牌的保护作用、毛利率束缚、创新束缚以及对需求的转变失察。

竞争对手破坏性定价 / 顾客价值观转变

第一种行为就是当坚持低价格和（至少是被他人认为）低质量的产品战略的颠覆性竞争对手进入市场时“无动于衷”（见表 6—1）。在该表中，我们列举了一些关于公司无动于衷的典型案例。20 世纪 70 年代初期，柯达公司在胶卷和照相器材市场上同时遭遇了众多新竞争对手，它们向柯达的美国市场推出了一种新的低价产品。面对这种情况，柯达管理层勉强地降低了产品价格，但依然坚持凭借质量优势维持产品溢价的政策。柯达最终在 20 世纪 90 年代中期进入胶卷和照相机的低价市场，但此时它的照相器材市场份额已经减半，而核心的胶卷业务也遭遇了市场份额缩水 1/3 的命运。更糟糕的是，另一个挑战接踵而至。数码相机的诞生对公司的特许经营方式和商业模式带来了巨大的冲击。从那时开始，面对截然不同的传统胶卷和数码产品市场，柯达公司数代管理层一直在急切且毫不隐瞒地寻找着公司的立足点。

在柯达忙于应付入侵本国市场的新国外竞争对手时，20 世纪 60 年代末至 70 年代初，西尔斯公司也正在苦于应对竞争对手对自身市场霸主地位的挑战。西尔斯公司完全垄断美国零售业的场景现在已经显得年代久

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方都可以找我们 10倍以上差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

远：截至 1972 年，西尔斯公司开设了 900 家大型商场、2 600 家目录商店（即公司在有限的店面展示样品或者目录，消费者通过确认，完成购买手续后，到城郊的物流配送中心提取货物，或者由物流配送中心直接送货上门）及零售网点，其销售额占美国国民生产总值的 1%。每 3 个月都会有 2/3 的美国人光顾西尔斯购物，而半数以上的美国家庭持有一张西尔斯公司的信用卡。

表 6—1　　高估优势地位所导致的增长停滞案例

公司名称	公司原有定位	新竞争对手	案例分析
柯达	为非专业摄影人士打造优质、创新的摄影产品；胶卷、打印纸张、化学制剂和照相机被奉为标准	胶卷：富士、宝丽来和杜邦 照相机：佳能、宝丽来、宾得（Pentax）、奥林巴斯	• 20 世纪 70 年代出现了新的竞争对手，它们在美国胶卷和照相机市场推出了新的低价产品 • 柯达最初的回应就是稍降低产品价格，但依然维持以质量差异为基础的产品溢价 • 在接下来的数十年里，竞争对手不断地蚕食柯达的市场；（最终）到 1994 年，柯达以“欢乐时光”（Funtime）品牌进入低价胶卷市场
奔驰	高端豪华汽车，拥有世界一流的德国工程技术；产品溢价是为了强化梅赛德斯的“神秘感”	雷克萨斯、英菲尼迪	• 日本汽车制造商在 20 世纪 80 年代末期推出了成本相对更低的优质品牌 • 奔驰认为低价竞争对手所建立的品牌形象永远无法与自己匹敌，因此它继续坚持成本加成定价法 • 1991 年，雷克萨斯在美国的销量超过了梅赛德斯；1992 年，宝马在德国的销量也超出了梅赛德斯 • 1993 年，奔驰公司有史以来第一次出现亏损；梅赛德斯新任首席执行官开始推行市场主导定价法
卡特彼勒	最优质耐用的建筑设备；让公司引以为豪的是产品优化能力，而并非创新能力	小松	• 小松公司通过价格低廉的创新型重型推土机飞速发展，直接威胁了卡特彼勒的市场地位 • 卡特彼勒早期所采取的行动基本上只具有象征意义：公司企图组织员工反对小松公司，与此同时，依然保持原有的产品定位 • 1981—1986 年，卡特彼勒在美国的市场份额下跌了 7%，几乎全部被小松公司所蚕食 • 在 20 世纪 80 年代，公司开始推行降低生产成本的战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

续前表

公司名称	公司原有定位	新竞争对手	案例分析
西尔斯	销售耐用消费品的百货商店，商品覆盖范围广泛；通常被顾客视为美国最高质量的公司之一	凯马特（以及后来的沃尔玛和塔吉特）	● 20 世纪 60 年代出现了凯马特和折扣零售市场 ● 西尔斯公司对商品进行了更新和调整，在产品系列中增加了定价更高（利润率更高）的产品 ● 这种新的定位让顾客感到茫然，因而西尔斯公司大幅降低价格以维持顾客的忠诚度 ● 20 世纪七八十年代，凯马特逐渐侵占西尔斯公司的市场 ● 1988 年，西尔斯公司最终推行了“每日低价”的战略，但依然无法与凯马特在价格上进行竞争

20 世纪 60 年代，西尔斯遇到了来自多方面的挑战，例如像凯马特这样的折扣零售商，以及像赫曼体育用品店（Herman's Sporting Goods）这种被称为“分类杀手”的大型专卖店。与西尔斯传统的销售方式相比，这些竞争对手或者成本更为低廉，或者产品更为多样。20 世纪 70 年代对于大型商场来说是销量出现“自由落体”的 10 年，这也让西尔斯的管理层充分体会到挑战的严峻性。出于第一本能，他们在 70 年代初期尝试在店内提高产品档次，增加流行服装（而且提高价格）。价格的提高和高档商品的增加让消费者感到迷惑，成批的客户开始流失。管理层此时开始调整方向，推出了削价战略，以吸引顾客重新光顾，但这也侵蚀了零售的利润。20 世纪 80 年代，公司开始另辟蹊径，进驻金融服务业，然后又退出。2005 年，西尔斯公司与其竞争对手凯马特合并，公司稳定并巩固了自己在零售业的地位，但其之前市场霸主的地位已不复存在。

20 世纪 80 年代初期，卡特彼勒遭遇了日本制造商小松公司所发起的挑战。小松公司推出了价格低廉且具有创新性的重型推土机，直接向卡特彼勒的市场领先地位发起了攻击。在最初 5 年内，公司的市场份额被小松公司所蚕食，但卡特彼勒管理层依然认为这种因为低成本和低质量产品所引起的市场份额丢失会趋于稳定，不会对高端产品市场造成冲击，因此他们依然坚持高端产品的定位。到 1986 年，卡特彼勒在美国的市场份额下滑了 7%，几乎全部拱手让给了小松公司。在这 10 年里，公司的营业收入

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增长率跌至一位数，它不得不调整战略重心，降低生产成本。

高估品牌的保护作用

在面对竞争冲击时，拥有优势地位的企业通常会采用的第二种方法就是求助于品牌资产这个所谓的保护伞。从美国运通、可口可乐、亨氏、金宝汤公司（Campbell Soup）到众多其他公司，在面临竞争对手通过低质量产品发起的冲击时，它们认为，自身花费数十年时间培育起来的品牌资产是一种可加以利用的力量，能对产品溢价起到保护作用。博登公司（Borden）最初的定位是质量最可靠的乳制品生产商。但当消费者逐渐信赖本地品牌和商场自有品牌时，博登公司的定位开始失去优势。博登认为，自身的品牌资产可以起到很好的保护作用，但它缺乏实际的质量优势，公司因而出现了增长停滞。

宝洁公司是品牌管理的典范，但它也发现了高估品牌保护力的局限性。公司在 20 世纪 90 年代初期遭遇了增长停滞，众多产品系列受到了来自商场价格更为低廉的自有品牌的冲击。1992 年末到 1993 年初，公司众多产品的市场份额全线下滑（公司一些标志性品牌的市场份额也出现了下滑，其中包括汰渍、佳洁士和帮宝适）。时任宝洁公司首席执行官的是埃德·阿尔兹特（Ed Artzt），他对源于公司自身的这个错误非常坦率，而且坚决果断。他曾在《华尔街日报》上说道："我们的系统中有太多并未能创造价值的成本，并且将它们转嫁给了消费者。这是顺境所带来的弊病。而这也影响到了顾客对品牌的忠诚度，因为在消费者看来，我们品牌的质量和功效并不能充分体现出价格差异。"

阿尔兹特推行了一项价值定价运动，取消了整个流程中的众多行业折扣和激励措施。于此同时，他关闭了公司 147 家工厂中的 30 间，由此削减了 3 个管理级别，并且裁员 13 000 名（即 12%）。他的继任者约翰·白波（John Pepper）再接再厉，进一步削减了公司的品牌数量，并且推出了一项名叫 Organization 2005 的重要计划，重点关注全球化的品牌管理。

在我们的研究中，宝洁公司的增长停滞是"比较隐蔽的"。从 1991—1999 年，公司市值增长虽然受挫，但依然取得了超过 30% 的增长，同时收益也稳步上涨。公司在本世纪初一直保持着健康的年增长率。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请访问 www.zhuqu.net

毛利率束缚

拥有优势地位的企业在面对挑战时反应滞后的第三个原因就在于多年来基于利润率的绩效评估指标。毛利率束缚是指公司受到自身管理体系评估指标的局限（见表 6—2）。在该表中，我们列举了部分在利润率与市场份额之间未能找到平衡点的企业，它们也错误地估计了市场对产品质量和更新速度的要求。

表 6—2 毛利率束缚所导致的增长停滞案例

	公司名称	曾采用的绩效评估指标	评估指标过时的原因	公司的反应
公司在利润率和市场份额上未能找到平衡点	康柏	40% 的毛利润率	逐渐被视为是质优价高的“兼容机”生产商；市面上出现了价格仅为 1 000 美元的个人电脑	在大幅削减价格（“康柏冲击”）之后，新管理层将绩效评估指标调整为单台成本和产品开发周期
	菲利普·莫里斯	毛利润率	折扣香烟的价格优势推动烟民放弃对万宝路品牌的忠诚	管理层开始将重点放在重新争取因低价产品竞争而失去的市场份额上；这种战略转变带来了“万宝路星期五”[①]的大降价行动（即公司突然宣布将把万宝路香烟的价格压低 20%）
公司错误地估计市场对产品质量和开发速度的要求	卡特彼勒	新产品开发周期为 10 年	反应灵敏、成本低廉的竞争对手小松公司通过一系列创新型的重型推土机抢走了卡特彼勒公司的忠实客户	20 世纪 80 年代末期，卡特彼勒公司将产品开发周期降到 6 年，而现在已经降低到 3 年
	奔驰	新产品开发周期为 10 年	新的低成本竞争对手和传统对手比奔驰更快地推出了新一代的创新型豪华汽车	迅速推出 C-class，并且进军微型货车和运动型多功能车（SUV）市场，这些举动充分体现了公司对新产品的追求

康柏公司与菲利普·莫里斯公司（现为奥驰亚集团）在 20 世纪 90 年

① 宣布当日为星期五，故称为万宝路星期五。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
各种财经书籍在线下载阅读 ，书籍差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

代初期同时遭遇了停滞。当时两家公司都面对日趋剧烈的竞争，但它们拒绝放弃对毛利率的追求。这些公司的商业模式建立在近 40% 的利润率基础上，而且在面对挑战时反应滞后，直到市场份额突然急剧萎缩，公司才恍然醒悟必须面对现实情况，放弃原有的评估指标和商业模式。

创新束缚

第四种表现形式就是在面对新的低成本竞争对手时反守为攻，企图在创新上超过竞争对手。在通常情况下，企业在占领优势地位时，其商业模式适合于循序渐进式的创新，以不断建立产品溢价能力。当市场上出现成本更低的竞争对手时，受到创新束缚的公司并不会去重新思考公司的成本基础，降低产品价格，反而会认为这是新一轮的产品改进机会。

如果公司的商业模式和企业文化旨在开发和推出更多产品，那么，答案就不那么简单了。我们在此用图来显示杜邦公司在二战后 40 年内的规模变化（见图 6—1）。

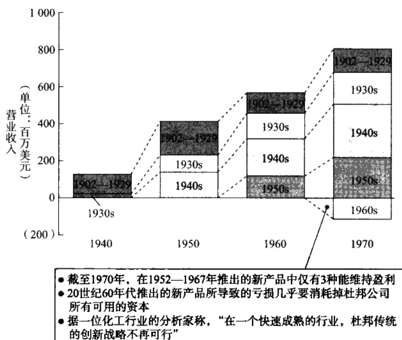


图 6—1 产品创新的回报变化：杜邦公司产品营业收入分配图（1940—1970）

在 20 世纪五六十年代，公司在前 10 年内开发和推出的产品一直是公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司营业收入的有力贡献者。在这两个年代内，对产品创新的投资获得了良好的回报，然而，20 世纪 70 年代，情况发生了转变：公司在前 10 年所推出的新产品为营业收入带来了负面影响，这种问题在几十年来首次出现。

杜邦公司在 20 世纪 70 年代的经历告诉我们，在这些因为强大的创新文化而备受推崇的公司内，其商业模式的基础就是这些创新。当市场出现疲软现象时，它们所采用的应对方法只能是创新。公司在发展过程中一直扮演着"新产品和服务的开创者"角色，由于受到该点限制，在进行战略选择时，高管团队会完全排除与创新无关的战略。公司的成本结构建立在产品创新的基础上，因而，管理层不会去考虑降低利润率或成本的其他战略选择。

对需求的转变失察

在近年来所发生的增长停滞中，有一种管理行为是主导因素，那就是对需求的战略性变化失察。这也是该类停滞因素中的最后一个表现形式。虽然出现此类问题的公司开展了复杂多样的市场调研和分析工作，但它们未能充分重视核心市场内新出现的市场行为或顾客偏好。公司继续依赖于那些业已势微的产品或服务特性，而新出现的颠覆性竞争对手则强调那些尚未得到充分认识的差异化特性，从而在竞争中占据了上风。

管理团队出现该问题的一大原因在于，尽管核心市场内出现了新的市场行为，但公司当时的发展依然显得顺畅无阻。我们在图 6—2 中展示了李维斯公司在 20 世纪 90 年代的发展情况。在最初 5 年时间内，公司的营业收入获得了显著的增长。但于此同时，消费者行为发生了两项重大的改变。到 90 年代末期，这两项改变掏空了公司发展的基础。在 20 世纪 90 年代初期，尽管李维斯公司与盖普公司（Gap）和其他经销商的关系岌岌可危，而且设计师和零售商也都向高端和低端市场推出了自己的牛仔裤产品，但李维斯公司的营业收入增长依然强劲。在公司看来，只要营业收入保持健康的增长势头，即使市场中出现商场自有品牌和顶级设计师的产品，这些威胁也都在可控范围之内，不必加以理会。但到营业收入增长开始走下坡路时，李维斯公司的市场份额已经丧失近半。公司此时才发现其零售战略成本过高，而且产品线已经与高端和低端的斜纹粗棉布牛仔裤市场脱节。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

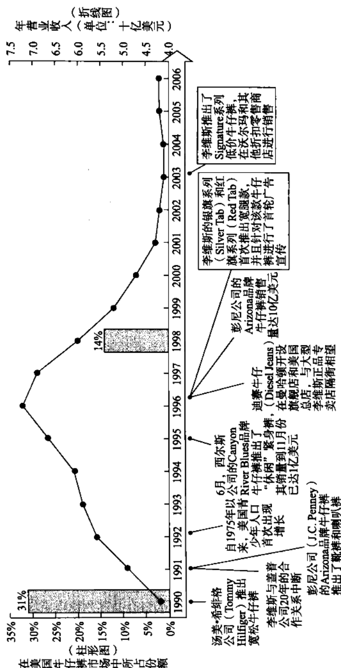


图 6—2 李维斯公司与竞争对手在 1990—2006 年间的发展历程与里程碑

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

李维斯公司的高管层并非缺少相关市场数据，但问题在于如何从纷繁复杂的信息中发现预警信号，因为，当前的成功会导致它对市场情况的解读发生偏差。李维斯的经历充分显示，不到火烧眉头，公司通常不会对威胁做出反应。如果销售继续增长，你怎么可能会在意出现的问题呢？20 世纪 90 年代末期，时任李维斯公司首席营销官的戈登·尚克（Gordon Shank）不无遗憾地承认："我们没有注意到问题出现的信号，或者说我们在自欺欺人。"

过度关注传统的竞争对手

不管具体是何种行为制约了大型企业对自身优势地位的"防守"，它们的"进攻"均具有一个共同的特征：过度关注传统的竞争方式和竞争对手。这其中的一大原因在于它们在发展过程中所处的市场环境。作为市场中的主导企业，它们通常是行业内的垄断者，与市场内一小群知名竞争对手来回争夺着市场份额，轮流占据上风。公司的垄断地位几十年来一成不变，而公司的竞争评估指标和对竞争对手的情报收集都紧紧围绕着这种垄断地位来进行。市场上出现的新颠覆性竞争对手会带来截然不同的商业模式，但这些大型企业几乎对它们都视而不见。

我们在研究中发现此类案例非常普遍，该问题在各行各业及各个时期都存在（见表 6—3）。吉利（Gillette）一直将目光放在华纳－兰伯特制药公司（Warner-Lambert）的动向上，后者在 20 世纪 70 年代收购了舒适公司（Schick），并购买了威金逊品牌（Wilkinson）的经销权。与此同时，比克公司（BIC）推出了一次性剃须刀，但吉利对此威胁视而不见。70 年代末期，施乐一直纠缠于 IBM 和柯达公司对其高端复印机业务所带来的威胁，却忽视了理光（Ricoh）和佳能在低端市场所制造的强大威胁。20 世纪 80 年代，锐步将关注点放在了拉吉尔公司（LA Gear）对自身时尚鞋定位所带来的威胁，却没有注意到到耐克此时正凭借集时尚和运动性能于一体的产品特征而急速发展。在所有这些案例中，高管层并非没有注意到新竞争对手的出现，而是传统的竞争历史禁锢了他们的思想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 6—3　　过度关注传统竞争对手的案例

公司名称	传统竞争对手	传统的竞争关注重点	新竞争对手
卡特彼勒	IBH 公司、凯斯公司（J. I. Case）、迪尔公司（Deere）	20 世纪 80 年代初期，德国竞争对手 IBH 和凯斯公司的收购行为，以及迪尔公司推出的众多新产品都对卡特彼勒的产品优势和经销网络带来了威胁	小松
奔驰	宝马	宝马推出的新车型推动了该品牌在德国的销售，其销量自 1992 年来首次超过了梅赛德斯	雷克萨斯、英菲尼迪
美国数字设备公司	IBM	IBM 在 1987 年推出了 AS400 系列小型计算机，这是对美国数字设备公司市场统治地位的第一次挑战	苹果、Sun
柯达	杜邦、3M	20 世纪 70 年代，美国化工行业的竞争对手推出了自主品牌胶卷	富士
吉利	舒适、威金逊	华纳－兰伯特制药公司收购了舒适公司，20 世纪 70 年代初期，高露洁购买了威金逊的经销权	比克公司
华盛顿互惠银行（H.F. Ahmanson）	富国银行（Wells Fargo）、美国银行	20 世纪 90 年代，富国银行和美国银行对华盛顿互惠银行在其庞大的细分市场内的地位发起了挑战	抵押贷款公司（Countrywide Mortgage）
锐步	拉吉尔	20 世纪 80 年代末期，拉吉尔公司时尚的鞋类产品对锐步的核心市场定位带来了挑战	耐克
施乐	IBM、柯达	20 世纪 70 年代初期，IBM 和柯达针对施乐传统的中高端市场定位推出了自己的产品	理光、佳能

轻视、拒绝承认与阿 Q 精神

在本章结束之前，我们希望强调一点：在面对低端或颠覆性竞争对手时，要管理者重视它们所带来的威胁其难度不可想象。在公司领导人眼中，竞争对手（表面看来）就是一文不值的市场暴发户，难以撼动自己的市场统治地位。在本章中，我们从众多市场龙头企业的发展历史中不难看到，在停滞背后都存在着这种麻痹心理。柯达在照相机和胶卷市场中的统治地位被富士取而代之，但这并非发生在一夜之间，而是经历了 14 年之久。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在如此长的时间内，柯达的管理层不屑于去承认富士的存在。西尔斯公司在 17 年里一直轻视凯马特，但最终却被对方从行业榜首的位置上挤了下来。而卡特彼勒公司市场地位的下滑也是一个缓慢持久的过程。

你也许认为，在我们的研究发现中，总会有公司不遗余力地应对新出现的威胁（见图 6—3）。但遗憾的是，你会从它们的身上发现 3 种麻痹心理轻视、拒绝承认与阿 Q 精神。

公司名称	骄傲在先……	……失败在后
柯达	“柯达认为自己是摄影技术发展的主要力量，并且习惯于掌握其变化的步伐……‘市场份额？’（一位柯达高管）半开玩笑地说道：‘柯达的字典里面没有这个词语。’显然，他们的字典中也没有‘竞争对手’这个词语，因为柯达人在提到它们时只是说‘其他制造商’。” ——《财富》，1976 年	柯达公司市场份额 照相机：90%（1960s），45%（1970s） 胶卷：95%（1960s），60%（1970s）
奔驰	“我们一直在对自身的市场定位进行研究，而且始终发现我们应该远离规模生产。规模效益对我们无益。此外，我们的文化注重工艺和产品的差异化，规模生产难以实现这点。” ——公司主席爱德华·路透（Edward Reuter），1991 年	美国汽车销售量（单位：千台） 梅赛德斯　雷克萨斯　英菲尼迪 100　50　0 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992
卡特彼勒	“小松公司的产品定价比卡特彼勒低至少 10%~15%。这也正好体现了两家公司的产品价值在它们眼中的差距。” ——公司主席李·摩根（Lee Morgan），1981 年	卡特彼勒公司营业收入复合年增长率 15.5%（1971—1981），1.7%（1981—1991）
西尔斯	“西尔斯公司的竞争对手就是自己。行业第一、第二、第三和第四都是西尔斯公司。将我们的销售量除以四，我们依然是行业第一。” ——公司规划总监查理·迈耶（Charlie Meyer），1975 年	西尔斯股价 $58.00（1972），$15.25（1980）

图 6—3　3 种麻痹心理的案例：轻视、拒绝承认与阿 Q 精神

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

柯达对它所称的“其他制造商”不屑一顾；卡特彼勒公司主席的话显示他拒绝相信事实，同时又在自欺欺人；西尔斯公司规划总监的话语则是一种虚张声势。当时，这些公司都收获了巨大的成功，但它们的营业收入增长之旅却被颠覆性竞争对手所阻断，尽管这一切显得不那么真实。而它们对挑战者的回应受到了自身战略假设的限制，这些战略假设的失效速度在最初是缓慢的，然后突然折转直下。而种种迹象表明，这些行为可能会在公司发展史中再次出现，而且可能会长久存在。

高估优势地位背后的战略假设

对于高估优势地位的公司管理层而言，他们的行为（或未采取行动）背后有一系列关于顾客、竞争对手和市场趋势的战略假设。这些信念是整个管理团队世界观形成的基础，也是具体战略的制定依据，推动了公司的营业收入在停滞发生之前一直保持增长。同其他战略设想一样（不管它们所导致的增长停滞发生在 1955 年还是 2005 年），它们最初都是正确有效的，但在某个时期之后，便不能再反映现实情况了。导致高估优势地位的各类战略假设值得我们进行研究和分析。在分析自身战略假设的有效性时，高管团队可以将这些分类作为起点和提纲。

关于顾客的错误假设

- 核心顾客不会愿意为了更低的价格而放弃产品的部分性能；
- 面对“性能较低”的产品或服务所发起的低价挑战，不断的产品改良能帮助企业应对挑战，保证产品溢价；
- 顾客始终会注重产品性能的不断改进，并乐于为产品改进支付溢价；超越市场需求并无风险。

关于竞争对手的错误假设

- 低端竞争对手永远无法满足核心顾客在性能上的需求，也无法与公司在产品或服务特征的改进上相媲美；
- 品牌资产、销售人员的规模和经验，以及经销网络等方面的优势将阻挡低端竞争对手的前进道路。

关于市场趋势的错误假设

- 低端市场是可以选择放弃的，因为竞争对手对低端市场的蚕食而导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致的市场份额下降是有限的，不会影响到主流的细分市场；

- 对竞争的关注重点应该放在传统的竞争对手上，留意它们的产品和市场营销活动；关于竞争情况的对比对象应以大型的竞争对手为基础。

高估优势地位

在我们的案例研究和分析中，导致停滞产生的最大因素是高估优势地位，即当面临新的低成本竞争对手的挑战时，或者当顾客对产品特性的价值评判发生巨大转变时，公司不能做出正确有效的回应。在案例研究中，该因素一共有 5 种表现形式：竞争对手破坏性定价 / 顾客价值观转变、高估品牌的保护作用、毛利率束缚、创新束缚和对需求的转变失察。不管是何种表现形式，其核心问题都在于处于优势地位的企业不能有效地转变自身商业模式，使其建立在新的低成本基础之上。

高管层自我测试问题

1. 我们是否有系统性的方法来了解关键客户群对公司产品和服务特征的价值判断是否发生了转变？

2. 我们是否经常对这些信息（顾客价值观的转变）进行更新？（至少每年一次）

3. 当市场上出现新的竞争对手且其商业模式与我们的有所不同时，我们是否对它们的市场份额（销量和销售额两者在市场上所占比例）进行了跟踪了解？

4. 我们是否能够成功地推出较低成本的产品和服务，向公司现有的产品和收入流发起挑战？

5. 我们是否系统性地（并且诚实地）测试核心顾客是否愿意为了更优良的性能或品牌声誉而支付溢价？

答案解析

在回答以上问题时，如果有两道或两道以上问题的答案为“否”，那么，公司有必要重新审视其现有的市场调研工作，尤其是对核心顾客群所进行的调查研究。这个测试的目的就在于了解“我们是否能在早期就捕捉到顾客在优秀性能或品牌力等方面的偏好转变”。如果答案是否，这表示公司应该建立应急计划，以在必要时修正现有的商业模式（包括现有利润率和成本基础），在 18 个月内对新出现的低成本竞争对手做出回应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 7 章 创新管理失效

我们中的大多数人会将大型企业的生命力与其新产品推出的成功与否联系在一起，例如，汽车制造商显然每年都会推出重大的创新；消费品公司甚至会更频繁地推出“经过改良的新产品”；而对技术性企业而言，快速创新和加大性价比已经成为了它们的“定律”。摩尔定律（Moore's Law）（即集成电路板的性能和成本之间成反比）毕竟是一种管理决策，而非自然规律。从现实的角度来说，众多大型企业的商业模式经过了一系列的演变，从而能实现产品创新的持续性。换而言之，当这一点出现严重的问题时，也就是企业最重要的业务流程的核心发生问题的话，企业的营业收入增长将出现持续多年的严重低迷。

在 50 年的当代商业发展史中，创新管理问题是导致营业收入增长危机的第二大因素。在我们所分析的样本公司中，过半数的企业因为创新管理问题而出现了增长停滞现象。我们对当代众多大企业的增长计划和工作重点进行了分析。让我们感到最为担忧的是，众多企业将产品或服务的创新作为营业收入增长的核心和重点。在它们看来，创新就像一种神秘的因素，或者是未知的 X 因素，能够与产品定价管理、收购行为和扩大市场份额等因素，共同保证企业未来多年的增长势头。

停滞产生的根源在于流程管理问题，而非产品缺陷

在因为创新管理问题所导致的增长停滞中，我们注意到，根源显然并非所推出的单个或多个新产品本身存在问题。例如，可口可乐公司新品上市偶尔也会遭遇失败，但其结果通常只是让企业增长的脚步踉跄一下，并

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不会导致企业财富增长出现长期的转折。相反，导致长期增长停滞的原因在于从基础研究、产品研发到产品商品化这一系列产品创新的环节中，是某一环节出现了效率低下或失效的问题。

我们通常认为根基牢固、历史悠久和注重创新的企业其生命力相对更为旺盛，因为时间证明它们具有不断获得增长和发展的能力。而我们所找到的停滞因素显示，创新管理流程实际上"危机四伏"，这点也让人为之震惊（见图 7—1）。

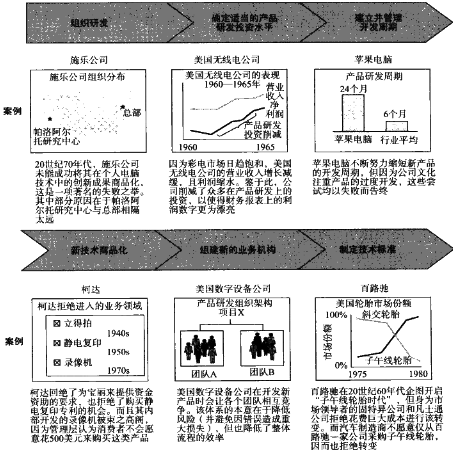


图 7—1 创新流程中的管理失效案例

例如，在进行案例研究时，我们注意到，有些停滞可以归因于企业产品研发职能的组织结构设置不当。施乐帕洛阿尔托研究中心（Xerox Palo Alto Research Center，简称 Xerox PARC）就是最为著名的一个例子。20 世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 比例地方期货公司低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纪 70 年代，施乐帕洛阿尔托研究中心远离公司总部，与总部隔着美国大陆东西相望。由于距离相隔太远，它与企业的销售和营销领导团队缺乏有效的互动，因而不能将研究中心在个人计算机技术领域的突破性研究成果有效地商品化。我们也看到在众多企业中，投资决策会延误创新突破，导致创新难以有力支撑必要的营业收入增长。在一些因为创新而备受推崇的企业内，如苹果公司，过度设计导致产品开发周期延长，从而使得公司难以针对快速变化的市场环境及时做出反应，保证营业收入的增长。产品商品化的问题、新业务部门的设置问题以及争相设定新技术标准导致两败俱伤的问题等，这些都导致了企业营业收入增长出现多年的停滞，有些甚至导致公司破产。

虽然这些问题非常复杂，但却存在一个共同点：它们都是有意识的管理决策所造成的后果，而并非技术发展或自然科学所带来的问题。它们突显出公司跨职能流程的脆弱性：公司针对其他目标做出的完美决策，会在不经意间影响到这些跨职能流程，并在一段时间之后为营业收入增长造成长久的影响。

在对因创新管理失效所导致的增长停滞现象进行分析时，我们发现了其中 6 大根本性原因：产品研发投入缩减 / 不稳定、产品研发过于分散、产品研发速度缓慢、无法制定新标准、与核心技术相冲突、创新过度。

产品研发投入缩减 / 不稳定

在创新管理失效中，最为普遍的一个现象与产品研发投入的水平和持续性相关，这点并不足以为奇。但是颇为奇怪的一点是，该因素导致的停滞现象多数发生近 10 年之前。实际上，博思艾伦咨询公司（Booz Allen and Hamilton）的研究显示，至少自 1999 年以来，大型企业的产品研发投入在销售额中所占的比例在稳步增长（博思艾伦咨询公司对规模最大的 1 000 家上市公司进行了调查。研究显示，从 1999—2002 年，这些公司对产品研发的投入平均占到销售额的 6.5%；从 2002—2004 年，这个数字飞速增长到 11%）。在撰写本书时，这些企业产品研发投入的绝对水平已经不再是一个需要担忧的大问题。

但在历史上，情况并非如此。在研究中我们发现，有 10 家公司曾中断对产品研发的投入，而这种中断在一段时间之后导致了公司的创新资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.2hedu.net

源被消耗一空，营业收入增长因而变得萎靡不振。例如20世纪60年代中期，在彩色电视机的销售趋于平稳之后，美国无线电公司缩减了其在电视机技术上的研发投入，以保持其强有力的收益增长。20世纪80年代末、90年代初，亨氏公司也出现了类似的情况。首席执行官托尼·奥赖利（Tony O'Reilly）一心一意通过削减在市场和产品研发上的投入来保证公司利润，最终导致公司的营业收入增长在20世纪90年代中期开始出现下滑。在谈到亨氏和部分同行业公司通过削减研发和市场投入来保证公司盈利的情况时，奥赖利的继任者、首席执行官比尔·约翰逊（Bill Johnson）坦承："我们没有去发展自己的品牌，完全没有进行创新……从缩减成本的角度来看，这个错误并未能降低整个系统的成本，而是以产品为代价。"

福特汽车、迪士尼、可口可乐和其他公司都曾因为产品研发投入不足而遭遇增长停滞。这通常是由于绩效评估体系中的财务指标让它们无从察觉对未来产品线的投资缩减将会带来哪些成本的增加。在当今的大型企业内，产品研发投入的绝对水平也许已经（至少暂时如此）不再是一个需要担心的问题。亨氏首席执行官约翰逊关于产品成本和系统成本的上述话语也许正是历史给我们的一条宝贵教训。

产品研发过于分散

有些公司会将大部分研发活动转移到旗下的各个事业部。我们所进行的案例研究显示，这种做法十分危险。公司采取这一举措的理由非常清楚：研发活动越是贴近市场和各个事业部的战略，其投资回报率也就应该越高。但是，公司在采取分权管理的同时，往往附加了明确的（或隐性的）评估指标，要求提高新产品对营业收入增长的贡献。问题由此产生。公司可能会因此将资源过度集中于一些较小的、渐进式的产品改良机会之上，从而影响到在更大的未来产品平台上进行持续性的研发投资。

3M公司就是一个典型的例子。20世纪70年代中期，在经历数十年的强劲增长之后，公司的营业收入陷入了停滞。自1902年创立以来，公司所遵循的成长公式一直非常明确：在工业应用领域努力开发创新性产品，以此保持优势地位。当这些市场成熟时，快速跨越到下一个商机。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 可做指数期权 期货配资 比信用卡还高 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种策略被观察家们称为“企业千足虫”战略，即开发、销售、再开发。在该战略的指导下，到20世纪70年代初，3M公司的产品已经多达60 000余种（其中大多数产品的销售收入不足1亿美元），而且公司总销售收入中25%以上来自上市不足5年的产品。

20世纪70年代，公司的营业收入接近50亿美元。此时，这种利基市场跳跃式战略所蕴含的增长潜力开始减弱。随着20世纪80年代初经济衰退的迫近，3M公司管理层决定将研发开支降低到历史最低水平，即略超过年销售收入的6%，以此来提高利润数字。通过该方法，他们取得了巨大的成功，利润率的增长大幅迈进两位数。与此同时，管理层将大部分研发预算拨给旗下的42个分部（它们的组织架构通常是围绕各产品线建立的）。

由于各分部将重点放在越来越狭小的利基市场上，3M公司的总体增长速度放缓。1979—1982年，公司的年增长率从17%降至略高于1%的水平，平均员工销售收入也同时下滑。由于研发大多由围绕产品建立的各事业部所控制，因此，重大的新产品研发活动被渐进式的产品线延伸所取代，最终导致营业收入的增长速度急剧下跌。公司前首席执行官亚伦·雅各布森（Allen E. Jacobson）说道：“长期以来，我们一直在追求高利润率，并倾向于针对利基市场开发溢价产品，这也意味着我们无法适应纯粹的价格竞争。我们从未充分改善并提高自身的生产制造能力。当竞争对手紧追我们时，我们不会同它们正面交锋，而是通过创新进入另一个新的利基市场，后者更容易办到。”

当然，20世纪80年代，在总裁刘易斯·莱尔（Lewis Lehr）的带领下，3M公司将大部分研发资源从事业部收回，成立了4个大部门，由此成功地使得公司的增长回到了原来的轨道。即使低成本竞争对手不断入侵公司原有的利基市场，例如磁带，该举措也能有效保证公司拥有必要人员来进行大规模的创新。公司在该方面的努力一直延续到现在。莱尔的继任者们一直在继续努力将3M的研发工作重心从事业部转移到总部，从而把握更大规模的商机。

产品研发速度缓慢

创新管理失效的第三种表现形式就是产品研发速度缓慢。尽管公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

拥有优秀的研发资源，其中包括内部工艺技术、模型制作能力和测试流程，但仍然会被市场上外部的研发速度远远抛在后面。产品研发速度缓慢通常会与其他停滞因素同时存在。例如，卡特彼勒公司的优势地位战略导致其产品开发周期长达 10 年，而且公司"对完美有种狂热的追求"。20 世纪 80 年代，苹果公司削减了整体研发预算，并且将剩余的大部分研发费用投入到开发"下一代伟大产品"上，由此导致核心个人电脑业务的创新出现落后。核心业务受到影响，竞争对手也乘机缩短了它们与苹果在技术上的差距。

波音公司和摩托罗拉的例子充分证实，研发步伐必须与市场的变化速度保持一致。波音 777 飞机被公认为是一项成功的产品，但其开发速度的延误让空客公司（Airbus）抢得了先机，抢夺了市场份额，而波音最近才纠正了自己的错误。同样，摩托罗拉在移动电话技术上的发展速度几乎让公司恶名远扬。因为公司内部的移动电话产品开发速度与外部市场的发展不相匹配，导致公司产品的技术改良很难转化为长久的经济优势。

摩托罗拉拥有一种奇特的能力，它擅于开创新的业务，之后又能及时转移到具有更好发展前景的新商机中，重返增长轨道中来。这导致公司的年增长率曲线呈现锯齿状，但也突显了公司重获兴旺发展的不凡才能。

无法制定新标准

虽然企业在技术创新上取得了成功，创造了一项颠覆性的新产品或服务技术，但却未能将这项突破变成一项行业的新标准。读者也许会认为这个问题只在技术行业存在。例如，苹果公司在 20 世纪 80 年代中期对其 Mac 操作系统进行了许可，以供更多人群使用，但之后就在 1989 年遭遇了增长停滞。但是，如果认为这种现象仅仅存在于计算机和个人电子行业，那就大错特错了。

百路驰曾在制定无内胎轮胎的行业标准上惨遭失败。之后在 20 世纪 60 年代末、70 年代初，公司希望向美国市场推出子午线轮胎，这也许是另一次制定行业标准的机会。这项技术的开创者是欧洲的米其林公司（Michelin），但它在北美市场的占有率非常有限。子午线轮胎的性能更好，而且能有效地节约燃料，但缺点在于制造商对生产工厂的改造成本较高，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而且改造后无法再继续生产斜交轮胎。

百路驰管理层与米其林就建立合资企业进行了谈判，但米其林拒绝同意百路驰对合资企业拥有控制权，谈判因此破裂。百路驰对大部分生产能力进行了改造，转为生产子午线轮胎，而福特公司也表示有兴趣在众多产品上使用百路驰的轮胎，其中包括当时十分畅销的野马车型（Mustang）。行业内的工程师们也逐渐认可子午线轮胎在技术上存在的优越性。但在20世纪60年代末期，美国第一大轮胎生产商固特异公司公开抨击子午线轮胎的技术，并且发起一项运动，宣称子午线轮胎会导致在车速较慢时驾驶欠平稳，而且需要特殊的改装。百路驰的规模不能与固特异相比，因而无法凭借一家之力大幅推动子午线轮胎的市场。公司马上削减了研发投入，而斜交轮胎也一直被作为行业标准。这一切直到1973年才发生改变。当时，汽油的成本升高，省油成为了人们首要考虑的问题。但此时，米其林在北美市场已经站稳脚跟，能与固特异和百路驰相媲美。鉴于此，百路驰的高管层同意在轮胎业务上进行投资，但不会比他人抢先进行，这也使得公司不得不在快速增长的化工行业屈居他人之后。

要开发或获得能成为行业标准的技术并非易事。但百路驰公司的例子告诉我们，是否能广泛应用该技术，以及如何战胜在市场上更为强大的竞争对手，这些战略决策的制定更是难上加难，也代价不菲。

与核心技术相冲突

部分增长停滞与公司对新技术的利用有关，这些现象在当代公司中尤为明显。公司可能自行开发或轻松获得一项更好的新技术，但该技术与公司目前的核心技术产生了直接的竞争。最容易让人想到的例子就是柯达公司的数码摄影技术。这项新技术在20世纪90年代被开发并加以推广，但由此给自己所带来的颠覆性挑战却使得公司对其难以把控。

另一个距离现在更久远，但也更典型的案例就是西门子公司在20世纪70年代中期到80年代中期对传真技术的处理。在20世纪70年代末之前，西门子公司一直是电报通信行业的统治者（大家是否还记得电报这样东西？），它占据了全球过半的市场份额。在70年代初期，西门子公司的研发部门开发了传真传输的核心技术。1971年，该技术被转交给当时蓬勃发展的电报部门（见图7—2）。就该项新技术而言，最合理的处理方法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

就是在远程电信业务部门下设一个独立于电报业务的传真业务部门；而最差的处理方法就是将其与电报技术放在一起发展，因为当时电报技术是一个投资热点，尽管其前景已经开始面临困境。正是因为这个“选址”问题，传真技术背后的商业投资机会被西门子所忽视。从表面上来看，这个决策是出于质量原因，但以富士为首的一系列日本公司开始对该技术进行大手笔投资，因为传真技术不仅可以传输文字，还可以传输图像。在接下来的 8 年时间里，传真技术的质量得到急剧提升，最终可以与电报传输的质量相媲美。到 1979 年，竞争以西门子的失败而告终：西门子退出了传真机制造行业，将技术许可他人，并将面向德国市场的传真机产品外包（尽管此时电报业务已经开始走向末路）。西门子集团战略副总裁在反省公司从中吸取的教训时说：“1971 年，我们将传真技术交给了公司电报部门，但它并未认真地把握这个机遇……日本公司改进了该项技术，也由此占领了当今的市场。如果西门子当时为传真技术设立一个新的部门，而不是交给电报部门，我们在传真市场会更为成功。”

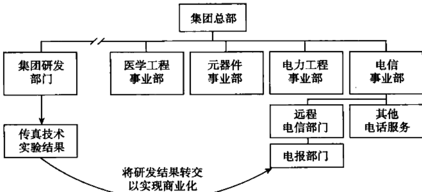


图 7—2 新传真业务的“选址”决定：西门子公司 1971 年的组织结构概图

创新过度

对于以创新作为公司发展推动力的公司来说，最让人感到困惑的一个停滞原因就是我们所谓的创新过度，即连续反复地进行产品创新，导致创新的成本超过了它所能创造的收益。目前有众多书籍都关注了这个问题，但从它们所探讨的角度来看，这通常是因为单品（又称最小库存单位，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

SKU）急速增大，商业体系随之变得更为复杂，并由此影响到成本。因此，它们通常建议通过简化生产线来进行成本管理。

最典型的一个例子就是乐柏美公司（Rubbermaid）。公司在 20 世纪 80 年代增长迅速，年增长率平均达到 19%。1993 年，它甚至被《财富》杂志评选为最受尊崇的企业之一。但就在这一期《财富》杂志出现在报刊亭时，乐柏美公司的增长步伐开始变得摇晃不稳。20 世纪 90 年代，其前 5 年的营业收入平均增长率仅为 9%，1995 年甚至出现了亏损。

乐柏美公司一直坚持自己的成功公式：将产品多样化作为公司竞争战略的核心。时任公司首席执行官的沃尔夫冈·施密特（Wolfgang Schmitt）曾经说："我们的目标就是用丰富多样的产品去压倒竞争对手，让它们无法复制。"到 1995 年，公司的产品线扩大到 5 000 余种单品，供应商超过 10 000 家，过去 5 年内所推出的新产品的销售量在总销售额中所占比例超过 30%。公司所有产品的颜色达到 426 种，其中"截然不同的"黑色就有 18 种。

1994 年，乐柏美主要的原材料树脂价格翻番。与此同时，包括塔克（Tucker）在内的众多低端竞争对手进入了乐柏美核心的家用产品市场。乐柏美的管理层很自然地希望将树脂的成本增加转嫁到消费者身上，但沃尔玛并不乐意接受这个决定。沃尔玛公司是乐柏美最大的客户，每年为乐柏美完成 15% 的销售量，但它坚决拒绝涨价。事实上，沃尔玛在过去一直都是有选择性地销售乐柏美的产品。现在，为了惩罚乐柏美，沃尔玛减少了对乐柏美在营销宣传上的支持，大幅削减单品，并且将乐柏美的产品从黄金通道的货架上撤了下来。

1995 年 12 月，乐柏美宣布不再继续努力推动销售的增长，而是全心关注公司的利润增加，并且重新全面思考公司的战略。公司取消了 45% 的单品（它们的销售额仅占总销售的 5%），削减了 70% 的供应商，并且将颜色减少到 58 种。而最重大的转变莫过于公司在不同年代推出产品的销售目标。在新的目标中，过去 5 年内推出的新产品的销售量仅占总销售额的 10%（不再是 30%）。

尽管这些改变似乎为时已晚，但乐柏美的确改变了自己的发展道路。可惜的是，在改变之前，公司与其最大的顾客之间的关系已经变得疏远，而且一些强劲的新竞争对手已经发起进攻，并侵蚀了其低端市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

创新管理失效背后的战略假设

创新管理流程中的许多问题最终都可能导致公司的增长陷入严重的停滞（尽管方式各有不同）。在对此进行分析时，我们惊讶地发现，公司的创新活动链非常脆弱，整个流程极易受到管理层决策的影响，尽管这些决策是为了实现完全合理的公司目标而制定。在因为创新问题所导致的增长停滞中，错误决策所依据的是一系列对竞争对手、客户和企业自身能力的假设，而这些假设的有效性正在减弱（并最终背离了实际情况）。以下列出了这 4 种危险的假设：

产品多元化

像乐柏美这样坚持不懈的成功创新者会发现，对自身核心产品线越来越多的更新换代和改进已经超出了市场需求。它曾经认为，市场对产品差异化和产品性能的需求是无止尽的，而这种假设已经出现错误。

投入要求

众多公司曾经通过削减或调整研发投资和创新投入来提高利润数字。福特、亨氏、家乐氏（Kellogg）、迪士尼、苹果和众多其他企业都曾认为，短时期内对创新投入的削减不会对长期的营业收入增长带来实质性的影响，但这种假设颇值得质疑。

组织架构

出于种种原因，一些公司在研发和产品创新活动上采取高度分散的策略。它们认为研发活动应该与事业部的工作重点直接紧密地联系起来，这样才能获得更高的回报。但 3M 公司的例子充分证实，过度放权让事业部来控制公司创新，这的确可以提高创新活动的回报，但代价就是公司整体会逐渐缺乏新的增长平台。

颠覆性新业务的定位

当新的产品可能会替代目前的核心产品时，企业倾向于将它们放在同一个事业部中。管理层认为，事业部可以处理这种“自相残杀”，顺利完成核心产品的过渡。但这种假设存在一定的风险。柯达、IBM、西门子和其他技术驱动型的创新者的经历告诉我们，为了维护当前的技术，既有的事业部会找到众多原则性的理由来延缓新的颠覆性产品的发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创新管理失效

研究分析发现，创新管理失效是第二大导致增长出现停滞的原因，其权重占到 13%。创新管理失效指公司内部负责现有产品改进和新产品开发的业务流程在管理上出现了长期的问题。创新管理失效是众多复杂的行为，一共有 6 种根本的表现形式：产品研发投入缩减 / 不稳定、产品研发过于分散、产品研发速度缓慢、无法制定新标准、与核心技术相冲突、创新过度。其中最普遍的根本性原因在于公司对研发投入的性质确定（以及研发资源和研发重点在老产品更新和突破性创新之间的分配），以及当创新与现有技术和商业模式之间存在冲突时，公司如何应对这种“自相残杀”的挑战。

高管层自我测试问题

1. 公司一级是否会对研发和其他创新活动进行预算？其流程是否独立于事业部一级的（渐进式）创新资金规划？

2. 事业部一级在就资金安排进行决策时，我们是否保证了足够的参与度，以确保渐进式产品改良和下一代产品创新之间的投入达到均衡？

3. 我们在对创新资金进行分配时，除了对现有产品和服务进行加强和改进以获得溢价之外，是否还考虑到在现有产品和服务的基础上开发低成本的产品和服务？

4. 市场调研部门和研发部门的工作之间是否保持了有效的实时沟通和协作？

5. 高管层是否能定期并直接了解到顾客和产品的最新动向与趋势？

答案解析

上述问题分为两类，一类是关于资金的水平和流向（第 1~3 题），另一类关于内部的沟通和协调（第 4~5 题）。在关于资金的问题中，如果第 4 题的回答为否，那么问题最为严重。因为经验告诉我们，在这种情况下，极少有企业能坚定地执行其确定的创新资金安排的流程。问题 4 所探讨的是一个仅从表面看来具有难度的挑战：企业在检查中经常会发现，在研发部门和市场调研部门之间缺乏正式或非正式的联系。最后一点，高管层在对定价、价值转移和创新进行思考时，关于顾客和产品趋势的直接信息和体验会对他们大有裨益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第8章 过早放弃核心业务

在与战略相关的3大停滞因素中，最后一种是过早放弃核心业务，即没有充分利用现有核心业务中的增长机遇。最典型的表现就是公司在那些与现有客户、产品和渠道等关系较远的领域内进行收购或拓展，并因此忽视了公司核心业务的增长。

在我们的研究中，这是导致增长停滞的第三大因素，它受到了近代商业文学作品大量的关注。也许正因为如此，因过早放弃核心业务而遭遇增长停滞的案例大多集中在1990年之前。而在过去十几年时间里，此类案例相对较少。我们认为，公司之所以能够回归对核心业务的重视，管理咨询业功不可没（当然还包括商业书籍，它们的作用尤为重要）。有众多战略咨询公司就如何充分挖掘核心业务中的增长机遇提出了宝贵、透彻的观点，其中贝恩咨询公司（Bain and Company）的克里斯·祖克（Chris Zook）尤为值得称道，他一直强调要坚守核心业务。我们对成熟业务的增长复苏进行了研究，结果显示，大部分增长复苏都出现在现有业务上，而并非那些远离核心业务的新增长平台。

这并不是说《财富》100强规模的企业已经掌握了推动核心业务持续增长的窍门。事实恰恰相反，最近兴起的私募股权收购浪潮显示，许多上市公司在发展现有成熟业务上依然饱受困扰。在私募股权接手后，它们几乎毫无例外地采取了壮大核心业务的战略。原上市公司的高管层不是没有能力对该战略加以实施，而是不愿意奉行该战略。在20世纪60~80年代，众多大型上市公司所奉行的都是加强多元化的战略，而资本市场则更追求业务的明确性，不再推行这种战略。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
比如地方都用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旨在寻找增长“捷径”的集团化理论

乍一看，人们会认为，不管最终的结局是惨痛还是无关痛痒，这些多元化的浪潮都是源于著名的集团化理论，其目的在于通过业务组合来平衡商业周期或利润波动。大量的案例研究证实这个观点是正确的，但仅仅是在一定的程度上。而重要的一点是，大部分导致核心业务出现增长停滞的多元化并不仅仅是为了通过业务组合来保证公司的表现，同时也是一种“狩猎过程”，希望能找到比现有核心业务更容易获得发展的新业务。

这通常也是公司的个别行为，并非整个行业的动向（见表 8—1）。表中列出了不同行业的公司，这也表明这个错误会出现在各行各业或不同地域。例如，吉利曾经是一个发展势头强劲的企业，但早在 20 世纪 60 年代，公司就开始怀疑剃须设备这个龙头行业的价值所在。1962 年，吉利公司剃须设备业务增长减缓，而长期竞争对手威金逊获得了新的发展。针对这种情况，新任主席文·捷格勒（Vin Ziegler）宣布，公司推行一个名为“播撒增长的种子”的多元化计划。这些“种子”播撒的范围非常之广，公司所收购的业务数量超过 15 个，其中包括计算器、手表、盆栽土以及皮制品。在后来的几十年内，吉利高管层与接管专家罗纳德·佩雷尔曼（Ron Perelman）和科尼斯顿投资集团（Coniston Partners）先后就公司的控制权问题进行了激烈的争斗。

美国银行首席执行官汤姆·克劳森（Tom Clausen）在 20 世纪 70 年代中期所做出的战略决策也值得我们进行特别的关注。当时，克劳森决定将公司的资源和注意力从拓展零售银行业务转移到与之截然不同的国际借贷业务上，以获得暂时的营业收入增长和利润（零售银行业务之后很快就进入了持续 30 年的高速发展轨道）。随着银行竞争对手的现代化和改进步伐，美国银行核心的加利福尼亚零售网点开始落后于竞争对手。1981 年，银行的增长出现停滞，整个 20 世纪 80 年代，银行开始逐渐丧失阵营。美国银行要重返其在美国零售银行业的地位至少需要 20 年。

最后来看沃尔沃的例子。20 世纪 70 年代，沃尔沃认为，全球汽车业的增长率无法满足公司的发展雄心，因此，高管层利用充裕的现金储备进行多元化经营。公司的业务组合包括了石油勘探、食品制造、生物科技和休闲用品等与汽车行业毫不相关的业务。公司花了十余年时间来剥离无关业务，而这也导致高管层的关注点一直偏离其核心的汽车业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

表 8—1 因过早放弃核心业务而导致增长停滞的代表性案例

公司名称	公司原有定位	新业务	案例分析
吉利	剃须设备，包括剃须刀和刀片	15 余种新业务，其中包括计算机、手表、盆栽土和皮制品	● 20 世纪 60 年代初期，公司在剃须设备市场的增长变得缓慢，而竞争对手威金逊正获得新的发展 ● 新任主席文·捷格勒成功地说服公司开展了名为“播撒增长的种子”的多元化大计划。增加营业收入的目的得到了实现，但利润率和市值暴跌 ● 接管专家罗纳德·佩雷尔曼和科尼斯顿投资集团在 20 世纪 80 年代中期先后争夺吉利的控制权，它们称公司未能关注自身的核心业务
美国银行	零售银行	国际商业借贷	● 20 世纪 70 年代初期到中期，首席执行官汤姆·克劳森将公司的资源和优秀人才都放在了国际借贷业务上。随着竞争对手的现代化和逐步改进，加利福尼亚的零售业务开始落后于他人 ● 20 世纪 80 年代，波士顿咨询公司的分析发现，克劳森应该拓展零售业务，而并非压缩，因为那是公司利润率最高的一项业务 ● 一位高管称公司“偏离了方向”长达 10 年
沃尔沃	汽车	石油勘探、食品制造、生物技术、休闲用品	● 到 20 世纪 70 年代末期，沃尔沃的高管对汽车业维持增长的潜力产生了怀疑，因此，他们着手大量收购其他业务，所涉及的行业非常之广 ● 公司将资源和注意力从汽车行业上转移开，这也影响到了公司的表现 ● 到 20 世纪 90 年代中期，新任首席执行官认为“我们需要将全部精力放在汽车业务上”，并因此将所有与汽车无关的业务剥离

在对因为过早放弃核心业务而导致的停滞进行研究时，我们发现，其中存在 5 种根本的原因：财务多元化、对市场饱和度存在错误认知、对经营障碍存在错误认知、国际化增长掩盖了核心业务问题，以及因注重收益增长而忽视对核心业务的再投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财务多元化

在研究中我们发现，20 世纪 60~80 年代，有不少增长停滞产生的主要原因在于公司的集团化导致核心业务被忽视。波音公司未能均衡商业飞机业务和国防承包业务，并因此导致公司的增长在 1957 年就出现停滞，而这类问题也注定会一再重复出现。百路驰放弃了轮胎行业而进入它认为发展速度更快的航空航天和精细化行业，但这只是让它陷入了“收购拉动式增长”的困境。美国联合技术公司发现，自身所有的新增长业务同时存在战略问题，并因此导致注意力从核心业务部门上偏离。在所有这些案例中，企业的本意是推动公司的增长，但实际上却导致增长缓慢的核心业务最终因为管理层的注意力分散而遭到破坏。从财务的角度来看，集团化理论存在一定的缺点。而这些历史案例也向我们揭示了一个更重要的教训：集团化给管理团队带来了更多的新问题，让他们要应对的战略挑战变得更为复杂，但并不能帮助他们减少核心业务中他们所熟知的那些有待解决的问题。

在过早放弃核心业务的背后，最让人感到好奇的原因之一就是高管层认为公司核心业务的市场已经成熟，不能再满足企业的增长率目标。更简单的一种表现形式就是，（当公司在市场上占有较大份额时）高管层将行业整体的增长率视为企业增长率的潜在极限。例如，20 世纪 70 年代末期，全球汽车行业的年增长率普遍为 2%，沃尔沃管理层将此作为寻找更好的发展环境的一个理由，并由此开始了全面的多元化进程。

这是一种常见的分析错误，这在大量的战略规划审核会议上反复出现。当然，众多管理咨询公司和理论调查明确指出，事实上，不管行业整体的增长率如何，行业内都会存在让人惊奇的公司增长率。换而言之，我们中的多数人对高管层的“增长率红眼病”至少还是能表示理解。这些高管层对自己熟悉的问题感到了厌倦，因此，将目光投向了增长率更快的新行业。

对市场饱和度存在错误认知

比“增长率红眼病”更让人好奇的一个原因就是直接的分析错误。在我们研究的一些案例中，导致公司过早放弃核心业务的原因在于高管层将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进: http://www.7hol.net

头埋在数字和行业竞争动向之中，并得出结论认为，行业内市场已经饱和，任何创新或新商机都可能无法给公司带来新的增长。这种例子的数量多得出人意料。制定这种战略决策的时间通常正是行业延续几十年的增长性革命爆发的前夕。

两个最为典型的案例来自电子消费品行业。这两家公司都选择将关注重点从自身的核心市场转移到它们认为增长更快速的其他行业。而就在它们的决策做出不久之后，电子消费品行业就开始了长达 20 年的超速增长。例如，飞利浦在 20 世纪 60 年代中期做出了一个错误的决策，将产品重心从电子消费产品转移到工业和军工产品。当时，有一篇商业报道不无睿智地评论说："这个决定并非是为了更具声誉或更高利润的产品而削弱当前产品。相反，它是在放眼未来时，承认消费市场的增长存在局限。"公司研发部门和研发重点都随之发生转移，导致公司的营业收入增长出现了持续 20 年的下滑，并最终在 1978 年出现增长停滞。

并非只有飞利浦公司认为电子消费品市场已经饱和、前景堪忧。罗伯特·萨尔诺夫（Robert Sarnoff）是美国无线电公司的主席，他的父亲是拥有传奇经历的戴维·萨尔诺夫将军（David Sarnoff），萨尔诺夫将军曾领导美国无线电公司 40 余年。作为内行人的罗伯特·萨尔诺夫持有同飞利浦公司一样的观点。20 世纪 60 年代末期，在《财富》杂志的一篇文章报道中，萨尔诺夫认为，"电子消费品领域的重大突破时代，也就是（萨尔诺夫将军）创建美国无线电公司的时代，已经一去不复返了。"美国无线电公司新泽西普林斯顿实验室的负责人、知名物理学家詹姆斯·希利尔（James Hillier）断言，"能够在不久的将来应用于电子消费品领域的技术已经被物理学家开发得差不多了。"

我们很难去责怪萨尔诺夫，因为连物理学家们都提倡向其他领域拓展，他当然也不能免俗。从 20 世纪 60 年代中叶开始，萨尔诺夫开始向 3 个被寄予高增长厚望的新领域进军。首先，大型计算机领域似乎是个合理的选择，因为自从 20 世纪 20 年代以来，美国无线电公司的增长动力一直源于此类重大技术投资。此外，他断定营销在未来将变得至关重要，因此，投入了大量资源收购消费产品领域的公司。除了这些收购以外，公司把内部资源从消费电子研究领域转移到了营销和品牌管理项目。与此同时，史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）和比尔·盖茨刚刚完成高中学业，正在筹建公司，准备在飞利浦和美国无线电公司原有的核心市场上掀起一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
[illegible] 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场革命。

对经营障碍存在错误认知

公司高管会对其核心业务的增长前景判断错误。但同样值得关注的是，他们在核心业务上遇到表面看似棘手的问题时会选择逃避。由于多年来在某个顽固的问题上毫无进展或进展缓慢，管理层感到灰心丧气，并因而决定放弃在该顽症上继续付出努力，转而拓展一个全新的、可能更容易应付并具有一定竞争优势的领域。

在因为该类问题所导致的增长停滞案例中，凯马特公司 20 世纪 70 年代末、80 年代初的故事显得尤为有趣。当然，对于百货零售巨头西尔斯公司而言，凯马特也是一个非常成功的挑战者。凯马特公司成立于 20 世纪 60 年代，成立之初就向西尔斯发起正面挑战。70 年代，凯马特不断从西尔斯公司手中夺取市场份额。我们在之前的章节中曾经提到，与凯马特的竞争曾经让西尔斯的高端和低端市场战略陷入困境。

1976 年，凯马特的新增门店数达到了顶峰，在美国范围内新开了 271 家新店。事实证明，这个数字已是上限。在接下来的 10 年里，由于确信美国市场已经饱和，凯马特放慢了核心业务的扩张速度。公司董事长罗伯特·迪尤尔（Robert Dewar）建立了一个专门的战略小组，负责研究新的增长途径，或者用当时的话来说，就是研究最前沿的创意。他同时还制定了公司的业绩目标，要求到 1990 年时，新业务的销售收入达到公司总销售收入的 25%。

就凯马特的选择来说，最令人担心的并非其管理层为寻求增长而走多元化的道路（当时，沃尔玛正在紧锣密鼓地积蓄核心力量，由此可见，凯马特这个做法在事后看来的确是误入歧途）。更为糟糕的是，凯马特的高管层未能有效管理及匹配其核心业务经营能力。然而，总部位于阿肯色州本顿维尔的竞争对手沃尔玛在这两个方面则走在了最前沿。

20 世纪 80 年代初，沃尔玛在各门店首次安装了带有卫星通信设备的自动再订货系统。此时，凯马特正在努力收购各种类型的餐厅，如贝斯自助餐（Bishop's Buffet）以及兼营录像租赁业务的比萨店等，以保持公司的收益增长。整个 20 世纪 80 年代，沃尔玛不断投资发展它的直接换装配送系统（又称越库作业系统），而凯马特则开展了一系列迥然不同的业务，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

其中包括开设药店、体育用品连锁店和办公用品零售店。到 20 世纪 80 年代末，凯马特的物流运营能力相比沃尔玛至少落后了 10 年，这使得沃尔玛公司的进货物流管理获得了巨大的成本优势（成本节约超过销售收入的 1%）。随着凯马特与沃尔玛之间的差距日益拉大，公司真的要像原先所设想的那样寻求核心业务之外的增长平台了。

国际化增长掩盖了核心业务问题

在过早放弃核心业务的这类停滞因素中，还有一种有趣的表现形式：尽管公司的核心业务在国内市场遇到了严重的问题，但在国际市场上发展强劲（但这只是一种暂时的现象）。这种案例相比并不多见，美国数字设备公司（1989 年遭遇停滞）和康柏电脑（停滞点出现在 1991 年）是其中两个具有代表性的案例。美国数字设备公司的国内销售增长率曾经保持两位数增长。到 20 世纪 80 年代末期，该数字呈现直线下滑，但其国际销售额剧增，并最终占到公司总销售增长的 75%。管理层的关注重点自然而然地投向了激动人心的增长机遇，而忽视了美国国内核心市场的竞争问题。与美国数字设备公司的经历一样，康柏公司海外销量的惊人增长掩盖了国内销售的暴跌。我们很难说，管理层关注如何充分挖掘国际机遇是一种错误。但与此同时，管理层也必须吸取这些案例给我们带来的教训，避免因为国际机遇而忽视核心市场的问题。沃尔玛公司现在也颇值得大家密切关注，因为其管理层正在一心二用，既要拓展国际市场的增长机遇，又要应对如何保持国内市场持续增长的难题。

因注重收益增长而忽视对核心业务的再投资

在一系列因为过早放弃核心业务而导致公司出现增长停滞的案例中，部分是由于管理者为保证收益的增长率而缩减了对核心业务的再投资。当然，减少对产品研发、资本支出和广告的必要再投资，这会导致营业收入增长率和利润增长率之间的差距加大。

福特公司在 1996 年陷入增长停滞，而这是公司管理层在 20 世纪 80 年代所做出的一系列决策的滞后反应。20 世纪 80 年代，福特公司的利润率在美国三大汽车制造商中排行最末。公司企图通过两条途径来提高利润

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

率：首先，公司将旗下 SUV 系列中的探索者车型（Explorer）的主要设计改进推迟了近 11 年；其次，尽管公司管理层准确（并精确地）将中国定位为其关键的增长市场，但公司依然减缓了对中国生产设备的投资。这些战略成功地降低了公司的成本。20 世纪 90 年代初期，公司年平均成本降低率达到 10%~12%。但到 1994 年，这些战略对特许权价值的影响开始显现出来：公司的市盈率仅为 6 倍，公司的市值为 290 亿美元，而其中 140 亿美元为现金。

过早放弃核心业务背后的战略假设

在前文中我们曾提到，在过去 10 年里，有众多书籍、文章、咨询公司和资本市场都曾发出警告，但《财富》100 强规模企业的高管们依然未能意识到过早放弃核心业务的危险所在，他们仍然会冒险进入陌生的新领域。这点让人颇为疑惑。我们的案例证实，正是一些危险的战略假设一直推动着高管团队在陌生领域中寻找新的增长机会。

我们的案例分析跨越了 50 年时间，从中我们发现了一些重复出现的危险的战略假设。

行业增长率会限制公司增长率

极少有管理者会明确地表示说，行业增长率就是自身公司增长率的一种极限，但这种想法一直潜藏在他们的头脑中，并不时冒出。当公司在市场中处于垄断地位，已经抢占了较高的市场份额后，这种观点尤为强烈。

关于这个方面的文献让人感到困惑。众多咨询研究强调，公司个体的增长率和行业整体增长率之间存在巨大的差异。但与此同时，保持高增长率的大型企业多数位于同样高速增长的行业，例如，卫生保健行业和高科技行业。

麦肯锡公司对保持高增长率的大型企业进行了分析研究。研究发现，要想营业收入在多年来保持接近或超过 10% 的增长率，通常企业所处行业的增长率必须远远高于整体经济的增长率。用它的话来说，就是搭乘“行业的风潮”。

另一方面，更进一步的研究表明，在缺乏生机的大型市场内，企业依然可以通过关注增长较快的细分市场来获得较高的增长率（这也是私募

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

股权所坚持的一种战略）。我们对增长战略的研究工作也显示，行业内的龙头企业（例如美铝公司）通过对市场进行分解，找到了众多拥有高增长前景的机会，这些也正是公司的努力目标。通过对市场进行重重细分，美铝发现自己在过半的细分市场内市场份额不到 10%。公司因而对市场和销售战略进行了重大的调整和改变，从而在核心市场中重新获得了较高的增长率。

运营和商业模式阻碍了对核心市场的再投资

导致过早放弃核心业务的另一种常见原因在于公司的核心业务需要提高运营能力，甚至需要重新构建全新的商业模式。而如何进一步提高当前的市场能力，这个问题却让人望而却步。因此，高管层采取了一种防御式的方法：放弃核心业务，转而探寻那些目前看来更易于开发的新市场。

但这种探寻通常只会带来令人失望的结果：企业意识到，当前的市场地位要比当初所设想的更容易被他人所取代，而它当初更好的选择就是不管会经受多少痛苦和困难，都应该进行切实的商业模式调整和转变，坚守核心市场（事实上，在接手企业后，私募股权所有人会大刀阔斧地更换现有管理层，重新选任拥有新技能的新人才来应对核心业务上新的挑战，这也是私募股权的一种积极意义）。惠普公司就是一个这种“战斗到底”的例子，它学习借鉴了长期竞争对手的商业模式（戴尔公司的订单执行流程和苹果电脑对设计精美度的重视），以在个人电脑业务上重新获得发展。这其中有何寓意？改变商业模式，而不是改变核心业务。

“现金牛”业务对再投资率的要求降低

最后一种容易出现的战略假设就是，对成熟业务的再投资率应该保持平稳甚至下滑，这样才能有充足的现金流来开拓新的增长机遇（或者提高收益率）。这种观点是人们对投资组合的一种理论认识。

遗憾的是，事实上，通过对各时期增长停滞案例的分析，我们发现，成熟的业务并不稳定，如果缺乏庞大且持续的再投资，它们极少能坚持较长的时间（在这个方面，现代经理人要是按照波士顿矩阵的提示来减少对“现金牛”业务，即核心业务的再投资，那么，将得不偿失）。利润丰厚的成熟业务通常就会存在激烈的竞争，而如果中断对产品研发、资本投入和广告宣传等方面的投入，将现金挪为它用，则会在很短的时间内造成持续多年的增长下滑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过早放弃核心业务

导致多年增长停滞的第三大常见战略因素就是过早放弃核心业务，即未能充分利用当前核心业务中的增长机遇。该因素在所有停滞因素中所占权重为10%，它主要有5种表现形式：财务多元化、对市场饱和度存在错误认知、对经营障碍存在错误认知、国际化增长掩盖了核心业务问题，以及因注重收益增长而忽视对核心业务的再投资。尽管大量学术研究和咨询建议都摆出了令人信服的证据，但管理层依然倾向于逃避核心业务中的挑战，选择其他看起来更容易利用的机会。而数十年的事实向我们展示，虽然新的投资乍一看可能回报丰厚，但通常“核心更让人动心”。

高管层自我测试问题

1. 我们的核心业务是否同时拥有重要的营业收入增长目标，以及利润增长目标？

2. 我们在描述产品线、事业部或部门时是否会避免使用“成熟”一词？

3. 我们对核心业务的再投资率（即对产品研发、资本投入和广告宣传的总投入占营业收入的比例）是否保持了历史水平或有所增加？

4. 我们是否会定期重新定义核心业务的范围，并将其范围扩大，从而使得公司的市场份额相对缩小，从而能从中发掘出更多的市场机遇？

5. 我们是否在核心业务中积极地探索了新的商业模式？

答案解析

以上任何一个问题的答案如果是“否”，都应该引起公司的高度关注。问题1~2所分析的是管理层对核心业务的态度和要求，能帮助经理人查找到业务领域中需要进行仔细审查的地方。问题4介绍了一种如何让当前的核心业务重新焕发活力的优秀方法，即对核心市场进行重新定义，扩大核心市场的范围，从而为公司创造更大的“活动空间”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 9 章 其他战略因素

在本章中，我们将集中介绍停滞因素树形图中剩余的 5 种战略因素（见图 4—1）。在所有的停滞因素中，这 5 种战略因素仅占 24%，远远低于我们在第 6~8 章中所介绍的那些战略错误，但这些因素依然值得我们进行分析。这些因素中有些是我们所熟悉的（例如收购失败），有些让人感到可怕（例如，将持续增长的希望放在关键客户身上），还有一些让人感到惊奇（例如，主动放慢增速所带来的出人意料的长期影响）。

这 5 种因素分别是：收购失败、对关键客户存在依赖性、战略分散 / 集中、相邻领域扩张失败和主动放慢增速。

收购失败

首先我们要讨论的是收购失败，该因素所占权重为 7%。乍一看，这是一种显而易见的停滞因素，因为商业媒体关于巨型并购案失败的报道屡见不鲜，如美国在线和时代华纳的并购案。而在各种商业刊物中，探讨收购整合难度的文章也比比皆是。但我们在对 50 年来的增长停滞进行分析时发现，单一的收购行为或者整合问题最多只会导致增长暂时出现小问题。当收购行为导致大型企业的增长长期偏离正常轨道时，这并非在整合上遇到了挑战，而是系列收购模式中的经济模型发生了错误。

在此类案例中，即使不是绝大多数，也有相当数量是由于第三方所导致的。更直接一点来说，银行家们对收购双方或一方管理层所宣传的“理论”并未能真正反映出收购相关方的真实情况，虽然这些“理论”的确也正是银行家们自己的理解。全美汽车租赁公司（AutoNation）和美一银行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Banc One）就是其中两个典型的例子。

全美汽车租赁公司曾在1999年陷入增长停滞，公司针对汽车代理车行的一系列收购活动也因此中断。这些收购的总指挥是韦恩·海辛加（Wayne Huizenga），他也是美国废物管理公司（Waste Management）和百视达公司（Blockbuster）背后的创始人。在创立这两家公司时，他所遵循的整合收购理论就是“通过收购扩大规模，从而成为行业内成本最低的服务提供商”。但这条理论在全美汽车租赁公司上并未能奏效。通过所控股的共和工业公司（Republic Industries），全美汽车租赁公司在1996年一年就收购了108家车行。当时，收购带动公司的营业收入剧增，公司也借机大力宣传二手车超级市场的计划，这些都使得公司股价高涨。但令人遗憾的是，全美汽车租赁公司的超级市场一直受到库存成本和增值服务管理费用等过高附加值问题的困扰，削弱了公司与低价竞争对手进行直接竞争的能力。车行和汽车制造商等竞争对手所提起的诉讼在一定程度上将公司推向了增长停滞，但其中关键的问题还是在于二手车超级市场所采用的成本模式存在缺陷。

美一银行的情况也与其类似。银行进行了一系列的整合收购，推动了银行股价的高涨，而这也源自华尔街所提出的收购能降低成本和提高营业收入的理论。美一银行的收购有一点与众不同，那就是约翰·麦科伊（John McCoy）所称的不寻常的合作伙伴关系。公司向潜在收购对象承诺继续维持当地分行的自主权，但后端支持要保持统一。换而言之，对外统一，对内分权。20世纪80年代末、90年代初，银行市场一派欣欣向荣，而公司的这种承诺也颇具吸引力，因此，美一银行一口气吞并了100多家地方银行。关于美一银行出现增长停滞的原因，通常的理解是银行突然跨入衍生性金融产品领域，这导致华尔街对麦科伊的信心下滑。但历史数据更具有说服力。数据显示，收购并没能够给美一银行带来成本效益，而当时其他银行却在这个方面获得了显著的成效，例如，休·麦科尔（Hugh McColl）所领导的国民银行（Nations Bank）。这些不同寻常的合作伙伴关系所建立的经济基础并没有能够发挥作用。

当然，也会有公司因为某一次收购行为而出现增长在多年内一蹶不振的情况。例如，希悦尔公司（Sealed Air Corporation）在1998年错误收购格雷斯（W. R. Grace）的包装业务。当时，关于石棉损害的诉讼泛滥，几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乎因此形成一个新的法律行业。但现实情况显示，单一的收购行为通常不会导致持久的、重大的营业收入增长停滞。华尔街所倡导的整合收购理论脱离了现实，通常难辞其咎。

对关键客户存在依赖性

相对收购失败而言，对关键客户存在依赖性这种战略停滞因素的比重稍低，但补救方法和其中所蕴涵的意义让我们颇感兴趣。在历史上，这种因素所导致的停滞大多发生在制造商和经销渠道之间的力量平衡发生转变的时期，而这种力量平衡的转变在一定程度上是由于沃尔玛的崛起所导致的。毋需深入研究我们就可以发现，众多大企业当前的增长战略在一定程度上都受到了沃尔玛的增长和发展计划的影响。

自 20 世纪 90 年代以来，大型企业有意或无意间对单一的大客户（或极少数大客户）产生依赖性，这种现象成为了影响增长的一个重要问题。众多企业希望通过整合关键客户来避免商品化，但因此导致客户收入流的来源变得单一，而且根据市场变化进行战略调整的能力也相应下降。

众多读者会想到防御承包商的例子。例如 20 世纪 90 年代中期，美国洛克希德马丁公司（Lockheed Martin）的增长因为美国政府的买方独家垄断而深受影响（尽管公司也曾在客户多元化上大加努力）。但也许像德纳公司这种大型供应商的例子更能说明问题。德纳公司是一家卡车和汽车零部件生产商，曾在 1999 年遭遇增长停滞。

20 世纪 90 年代，德纳公司轻型卡车底盘和重型卡车装置的销售稳步增长。90 年代中期，对装配有轻型卡车底盘的 SUV 汽车的需求骤增。德纳公司决定借助这股 SUV 的浪潮，通过美国三大汽车制造商为美国市场这些高利润的 SUV 车供应底盘。90 年代末期，装配有轻型卡车底盘的 SUV 汽车占新车销量的近 50%。

在市场飞速发展的同时，三大汽车制造商也在积极地整合自己的供应商网络，在供应商的价格上施加更大的压力，以获得有利地位。在这个过程中，汽车制造商也将产品开发成本和分制工作转移到了“标准部件”的生产合作伙伴。德纳公司积极地进行了响应，收购了众多规模较小的供应商，并且雄心勃勃地进驻大型部件的设计和制造领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 90 年代末，轻型卡车市场的不景气突如其来。此时，德纳公司发现自己过度依赖于福特和通用汽车这些关键客户的 SUV 主导战略。在 90 年代中期，公司的管理层已经意识到应该进入欧洲市场，至少应该保持客户在地域上的多样性。但其国内轻型和重型卡车市场的关键客户已经占用了管理层的大部分时间。当增长停滞出现时，公司受到重创。单单 2000—2001 年两年时间，公司的销售分别下滑 6% 和 17%。公司曾为了向关键客户提供服务而进行了大量收购，这让公司背上了沉重的债务负担。与此同时，公司的重型卡车业务出现了衰退，让公司雪上加霜。德纳公司最终在 2006 年宣布破产。

并非所有对关键客户的整合都会导致公司最终破产，但为了进行整合而牺牲自身增长战略的灵活性，并因而对少数关键客户产生极度的依赖性，这些问题都应该让管理层三思。为了避免这种突如其来的破坏，如果领导人发现公司的组织架构让自己脱离了产品的最终用户，例如，德纳和众多制造型企业曾出现的情况，那么，它们应该在市场调研上加倍努力，更多了解“客户的客户”。除了客户的声音之外，还有其他系统性的流程能帮助上游企业了解最终用户的偏好的变化趋势，从而能让企业提前察觉市场变化所发出的预警信号。

战略分散

20 世纪七八十年代，集团化呈现一派热火朝天的景象。但在这段时期里，一种常见的停滞因素却是因为过度多元化所导致的战略分散。管理团队疲于应付过多有待解决的战略问题（而且通常同时发生），而不是苦于战略投资方向过少。这类因素在所有停滞因素中所占权重为 5%。

美国联合技术公司在 1980 年所遭遇的增长停滞就是一个典型的例子。美国联合技术公司的前身是联合航空运输公司（United Aircraft and Transport Company），1934 年因为政府的反托拉斯调查而被拆分。美国联合技术公司从拆分后的联合飞机公司（United Aircraft Company）起步发展，在 20 世纪 70 年代之前一直从事飞机和引擎制造。公司拥有杰出的产品研发和技术力量，成为了美国喷气发动机最主要的制造者。

但来自军队的合同规模有限，为了寻找新的营业收入增长来源，1971 年公司选任了利顿工业公司（Litton Industries）的哈里·格雷（Harry

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Gray）担任公司领导。格雷是一个外行，这也是公司有史以来第一次由外行来担任领导。格雷将收购视为自己的使命，而并非公司的运营；他所遵循的是机会主义，而不是战略思考。作为公司的主席，格雷负责监督董事会对收购建议的审批，而董事会中绝对多数人是退伍军官。由于所提交的收购依据通常空洞无力，他的决策所依靠的就是个人信用。同众多陷入停滞的公司一样，联合技术公司和它的领导层正身处悬崖之边却全然不知。1979 年，《商业周刊》发表文章称格雷"成为了其他胸怀大志的集团打造者的行为榜样、联合技术公司股东们心目中的英雄、从格雷的收购行为中赚得盆满钵满的套利者眼中的红人、众多可能被列入其收购对象名单的公司眼中的恶魔。联合技术公司曾经希望只局限在一个市场中发展，而且喜欢从内部提拔，并因而处境艰难，但在格雷的努力下，公司转变成了一个生机勃勃的多元化企业"。

公司在 10 年里不断收购毫不相关的科技公司。进入 20 世纪 80 年代后，公司业务全线面临严峻的战略挑战。公司的众多业务部门彼此毫无关联，但这些挑战遍布整个投资组合，而且各不相同：

- 奥的斯电梯（Otis Elevator）面临来自日本的低成本竞争对手；
- 西科斯基直升飞机（Sikorsky Helicopters）面临与五角大楼进行重新谈判的压力；
- 下属的 PW 单元（Pratt and Whitney）正与通用电气进行"殊死搏斗"，而后者从公司手中抢走了重要的飞机引擎独家供应合同；
- 汉密尔顿标准（Hamilton Standard）自身也存在过度多元化和过度依赖美国政府（公司唯一的客户）的问题；
- 莫斯泰克（Mostek）的半导体业务出现了新的低成本竞争对手；
- 联合技术公司的工业部门必须应对汽车行业出现的不景气。

由于资金都集中在收购和偿还现有债务上，公司削减了下属各业务的产品研发投入，并因此影响到公司的竞争力。但更为重要的一点是，公司一直未能为下属每家公司制定具有连贯性的战略，因为公司的重点被放在了"联合"更多的业务和企业上，以化解现有投资组合中让人困扰的众多问题。联合技术公司的战略反省（如果管理层的确拥有能力或时间来进行这项工作）必定会是一件极为错综复杂的事情。格雷主席于 1986 年离职，在此后的 10 年里，公司一共解雇了 33 000 名员工，剥离了众多业务，企图重新建立战略重点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相邻领域扩张失败

有趣的是，有一小部分（4%）增长停滞的原因是相对保守的增长战略，即向所谓的相邻领域进行扩张。在过去10年里，关于"增长"问题的文献建议公司借助模式识别，把握与核心业务相邻领域内的机会，因为在这种方式中，核心业务模型不必进行较大的改变。

大体上来说，这是一条不错的建议，但我们也的确发现在部分案例中，公司向相邻领域扩张失败，并对公司的增长速度产生了深远的影响，导致营业收入增长出现持续多年的停滞现象。其中最具有代表性的例子就是吉利公司在1996年对金霸王（Duracell）的收购。1895年，金·吉列（King Gillette）发明了一次性剃刀刀片。自此以后，吉利公司一直蓬勃发展，不断收购众多个人消费产品，包括托尼烫发（Toni Home Permanents）、RG（Right Guard）、博朗（Braun）、欧乐B（Oral-B），并且对这些产品的研发资源进行投资，以保证产品在市场上的优势地位。当然，公司的核心一直保持在剃须刀市场，吉利定期地对产品进行更新改良，以扩大市场份额，保证产品溢价。

在首席执行官阿尔·泽恩（Al Zeien）的带领下，20世纪90年代初期，公司的规模已经大幅扩大。为了保持两位数的增长率，公司必须在保健护理用品和书写用品之外建立新的增长平台。公司在1996年收购金霸王，希望能将自己在剃须刀业务中久经考验的商业模式（大力宣传客户可以感受到的技术或工艺优势）应用到小家电业务中。公司同时认为，现有产品线和新的电池业务可以在销售渠道上创造协力效应。在接下来的5年内，吉利对金霸王进行投资，提高产品性能，并向市场推出了金霸王超能电池（Duracell Ultra）。超能电池的使用寿命延长了50%，但价格也相应提高了20%。但公司发现，原有产品线的商业模式在电池产品上并不能奏效，因为电池产品使用寿命的改善与其溢价并不成比例。而此时，定价更低、性能也相比较差的劲量（Energizer）不失时机地发起了一场反购买广告行动（即企图说服消费者不要购买某些产品或服务的广告），这进一步削弱了金霸王利用性能优势来获得溢价的能力。在谈到吉利对金霸王的投资规模时，时任吉利公司总裁的爱德华·德格兰（Edward F. DeGraan）说："我们不能只是将金霸王视为一种不良收购资产，然后将来择机进行处理，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请登录 http://www.qihuo.ltd

加以‘掩埋’，我们找不到那么大的坑。”在向相邻领域进行扩张时，模式识别和原商业模式的延伸会给人一种错误的安全感。而当这种错误的影响程度足够大时，公司会因此出现增长停滞。

主动放慢增速

最后一种比重较小（2%）的战略停滞因素就是主动放慢增速，即管理团队经过慎重考虑决定暂时放弃营业收入增长以加大利润增长率，达到相关的经济附加值（EVA）或市场增长值（MVA）指标。这类停滞因素会伴随其他因素同时出现。管理层选择放慢增速是因为受到来自立即提高利润率的短期绩效压力。

我们发现，最危险的战略莫过于管理层故意发出信号，称营业收入增长将在一段时期内不再是公司关注的重点。某公司首席执行官曾对华尔街宣布：“我认为，90 年代的销售增长速度不会继续保持 80 年代的势头，但我们净利润的增长速度将加快。我们的目标就是充分利用在过去所打造的市场统治地位。”说这番话时，该公司正处于增长停滞的第四年，而公司一直到现在都未能从停滞中走出来，重新焕发活力。

这番话并无恶意，而且非常坦诚，但其影响的严重性和持久性让我们为之震惊。在这个案例中（我们并未揭露这位首席执行官的姓名，他也是自身行业内的一位领导人物），从当时的情况看来，将效率和生产力放在增长之前无疑是一个明智的选择。但在“减速”之后，增长势头一去不返，这点不由地让我们深思：为什么我们难以对营业收入的增长加以控制？历史数据明确地显示，在遭遇停滞之后，即使能取得成功，消除停滞并重获复兴也是一段痛苦的过程，公司的文化和管理团队都不可避免地要进行改变。其中部分原因在于各种财务比率的相对可控性存在明显的区别：有众多方法既可以满足资本回报率、资产回报率、利润率的指标，又不违反道德标准，而其中所需要的就是经验和技巧。这些指标从根本上来说是可控的，即处于公司内部管理层决策的直接影响范围之内。而营业收入增长更多地取决于创业精神和创新，那是一个更神秘的领域。当公司的管理层和文化选择控制增长时，创业精神和创新也就会随之迅速地消失。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方通过网上开户 返佣最低价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他战略因素

战略因素在所有停滞因素中的比重占到70%，其中最后5项战略因素就是：收购失败（通常由于潜在商业模式存在的缺陷）、对关键客户存在依赖性（尤其是未对关键客户的相关战略假设进行测试时）、战略分散（导致管理层无力应对过多彼此毫无关联的战略挑战）、相邻领域扩张失败（源于对当前熟悉的商业模式的错误应用）和主动放慢增速（事实证明，减速容易、增速难）。

高管层自我测试问题

收购失败

1.（如果公司采用了收购战略）公司是否将现有业务中所遵循的“公式”（例如整合收购或补强式收购）作为公司的收购战略，而公司所进行的大型投资与当前业务毫无关联？

2.“战略制定者”是否与投资银行和咨询顾问保持着联系（即是否就潜在收购的意义与它们进行了商讨）？

对关键客户存在依赖性

3. 是否所有客户在公司业务量中所占比重均不超过20%？

4. 我们是否清楚了解关键客户在制定增长战略时所依据的重要假设，并且不断跟踪检测这些假设的可行性？

战略分散

5. 我们是否清楚（确信）集团总部在下属各公司和业务中应该发挥的重要作用？

6. 我们是否有效地根据各事业部所面临的挑战来招聘、培养和保留具有相应经验和技能的高层管理者？

相邻领域扩张失败

7. 是否能准确阐述向相邻领域进行扩张的战略意义，由此分析并控制每次扩张行为的风险？

8. 在向相邻领域进行扩张时，我们是否了解其与当前业务在商业模式和必要的管理能力上所存在的差别，并且做好相应的准备？

主动放慢增速

9. 如果要实现利润增长计划，我们是否必须牺牲至少50%的年增长率来削减成本或提高产能？

10. 是否将对业务进行再投资的资金独立了出来，以避免其被挪用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于实现短期利润管理目标？

答案解析

这些问题主要是查找不同消费品和工业企业可能出现停滞的各种风险迹象，因此都具有一定意义，其重要程度不分上下。每类因素均设有两个问题，如果答案都为“否”，那意味着公司必须加以高度的关注。倘若第1、3、6、8和10题的答案为“否”，则公司必须对战略进行核查，因为这些问题直接与整体战略的风险程度和企业对这些风险进行持续管理的能力密切相关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 10 章 人才储备匮乏

现在，我们已经从停滞根源树形图的战略因素转到了组织因素。在组织因素中，最大的一个范畴就是人才储备匮乏（见图 4—1），即公司缺乏具有良好战略实施能力的领导者和员工。该类停滞因素在所有因素中所占权重为 9%。

人才储备匮乏的定义值得我们仔细斟酌，因为在许多行业和职能领域，这已经成为司空见惯的事实。实际上，在我们撰写本书时，关键人才的紧缺已经成为全球范围内各公司人力资源部门最为担心的一个问题。不仅高增长市场如此，各种专业技能领域也急需人才，而且这种紧缺现象将日益严重。但是，导致公司增长出现停滞的不仅仅是人才短缺的问题，还包括公司无法招聘到充足的人员，公司在关键领域缺乏必要的技能和素质（这一点在高管层中尤为显著）。这种匮乏的产生可能是因为公司体系受到冲击，例如，关键人才严重流失，公司对这些人才的极度依赖性就立即体现出来，还可能因为公司对不同类型的技能或经验的需求逐渐突显。此时，公司通常不能及时进行调整，这是因为其内部有关人才招聘和培养的政策和流程存在偏差。我们将在本章中对此类案例进行分析，并介绍一些问题预警信号，以提醒高管层对此加以注意。

在对增长停滞的案例进行研究时，我们发现，人才储备匮乏一共有 4 种具体的根源：内部人才缺口、管理层的经验局限、关键人才流失、对关键人员存在依赖性。

内部人才缺口

在人才储备匮乏这类停滞因素中，最为普遍的一种现象是公司内部存

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在管理或技术型人才缺口，这通常是公司在无意间所造成的，是公司过于严格地遵循内部提拔政策的结果。拥有强势组织文化的公司往往最热衷于执行这类政策。在公司大张旗鼓地推行某成功商业模式的早期，这类政策可能会提高公司增速。但当外部环境出现新的挑战，或者竞争加剧时，这些政策反而会成为公司发展的绊脚石。

我们在第 7 章中曾介绍 3M 公司在研发机构设置上所遇到的问题。除此之外，3M 公司同时也存在技能缺口问题，并因此影响到公司进入消费品市场的速度。3M 公司在消费品行业的表现平平，这主要是因为大众消费品的推广成本高昂，但公司在这些方面经验欠缺（这完全归咎于“企业千足虫”战略），而且拒绝从公司外招聘经验丰富的消费品产品经理。3M 公司在此之前从未做过此类尝试。1980 年，《财富》杂志曾刊发一篇文章，就 3M 公司在消费品市场日益显著的挑战进行了探讨。文中，3M 公司的一位前高管告诫公司：“善用并慎用外部高级人才，将为公司注入新鲜的思想。这些人才的匮乏将导致 3M 公司在消费品市场举步维艰。”

阻碍公司从外部进行招聘的原因在于公司长期以来坚定不移地推行内部提拔政策。3M 在收购其他公司的同时也接收了其经理人，但内部和外部的观察家都发现，公司难以对这些处于职业发展中期的外部经理人做到知人善用。人才的吸引、培养和保留一直是 3M 公司为之自豪的一个方面。公司的人才存留率达到 97%。《财富》杂志的文章同时指出，公司的相关政策长此以往也促使他人难以从公司挖人。一位招聘人员在接受杂志采访时感叹道：“我从来没能成功地从 3M 公司挖到过人。”

3M 公司的例子向我们提出了一个有趣的问题：强大的优势何时变成了一种劣势？从内部提拔的承诺何时变成了一种责任和义务？在公司的增长正逐渐陷入停滞时，3M 公司两位工程师阿特·弗赖伊（Art Fry）和斯潘塞·西尔弗（Spencer Silver）一直在思索一种“粘性欠佳”胶的潜在使用方法，而这正是著名的便利贴专利技术的诞生。如果对外部人才市场敞开大门，这个标志性的创新是否能够使得公司营业收入保持大幅的增长？要做到这点，管理层应该要遵循何种决策原则？

我们对这个问题的研究显示，当公司的内部候选人少于外部人才市场可供选择的人员时，坚持从内部提拔就会阻碍公司的发展，这点几乎是确信无疑的。众多在《财富》杂志排行榜上占有一席之地的企业在早期制定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了从内部提拔的政策，并且一直将它作为一种文化加以坚持。但在我们所研究的《财富》100强企业中，能保持持续增长的企业对外部人才市场都持有开放的态度。当然也有例外情况的存在，这些公司通过收购来定期调整和影响内部的人才资源。

管理团队如果希望坚持从内部进行提拔，那就必须进行必要的投资，对人才不断"按市场定价"，尤其是当外部人才市场中新技能领域的人才供应充沛的时候。稍后，我们将在本章中就部分企业的潜在投资战略进行探讨。

管理层的经验局限

公司内部人才存在缺口问题的一个变异形式，那就是我们所称的管理层的经验局限，即高管层的经验过于相似，以至于无法及时应对新出现的战略问题。其中最典型的表现就是公司倾向于遵循老套的内部晋升制度，从占主导地位的业务、市场或职能部门选拔人员进入高管团队。

在我们所研究的增长停滞案例中，这种现象反复出现，尤其是在市场和客户集中度较高的公司内。由于管理团队缺乏商业经验，波音公司在1957年出现增长停滞，此后，其商业市场应用的产品发展大幅减速。美国银行在1981年发生的增长停滞持续了很久，正如一位分析家所称，这是源于对终生雇佣制的"理解出现了扭曲"。终生雇用制由银行创始人贾尼尼（A. P. Giannini）提出，当时正值美国的大萧条时期。在为高层管理职位选拔人才时，其他同等规模的大型银行会有3~4位合格的候选人供挑选，而美国银行幸运话的就只能找到一个候选人。由于缺乏优秀的高级人才，首席执行官山姆·阿马科斯特（Sam Armacost）无法全面推行各级别的战略或组织变革，"由于不能开除员工，工资被压到了最低水平。当快速发展的年轻管理人员因为更高的薪水而辞职加入其他公司时，公司不得不放手。"

即使是多产品线的公司也难以避免这种现象的发生，仍然会出现遵循老套的内部晋升制度的问题。日立公司在1994年出现增长停滞现象，持续数10年的增长因此中断。然而就在1992年的时候，日立公司在日本的国民生产总值和国内公司研发总开支中所占份额还分别达到2%和6%。公司自1910年创立以来，这次收入下滑所造成的影响是最为严重的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

次。公司高管层一直都是从内部的能源和工业部门选拔上来的，然而，公司的增长机会却处于其他领域。选拔标准的片面性造成了高管人员职能背景的单一。公司高管中无人拥有 MBA 学位或其他商科学位，因为公司一直所遵循的是工科文化。公司将在 2010 年迎来百年华诞，而高管改组可能也将拉开序幕。2006 年，公司任命日立电信和信息系统公司（Hitachi's Information and Telecommunication Systems Group）出身的古川一夫（Kazuo Furukawa）担任社长兼首席执行官。他是公司有史以来首位没有曾涉足重型电机业务的社长。

关键人才流失

相对于本章中所介绍的前两类停滞因素，关键人才流失发生的频率最低，但其影响却最为严重。IBM 在 1968 年出现增长停滞，标志着公司年增长率超过 20% 的时期由此结束。IBM 与美国设备数字公司在新兴的小型计算机市场进行了一番殊死竞争，而增长停滞紧随这场不同寻常的竞争而来。但就在之前的一年，公司大批人才出逃，其规模绝无仅有。在 IBM 位于圣何塞的存储产品分部中，部分技术人员因为对薪酬不满而辞职，并在之后共同创立了信息存储系统公司（Information Storage Systems），他们被人称为“12 金刚”（Dirty Dozen）。一年半后，IBM 的资深员工阿兰·舒加特（Alan Shugart）带领“200 好汉”（Gang of 200）离开 IBM，加入了新兴企业梅莫雷克斯（Memorex），成为其核心的技术团队。

乐柏美公司的增长停滞出现在 20 世纪 90 年代中期。1996 年，公司 16 名高级经理中的 14 人离职，其中包括公司所有国际分部的负责人。这种不该出现的情况迫使乐柏美公司放弃了原来依靠国际销售来保证营业收入增长的战略。

但在我们所有的案例中，因人才流失所造成的最严重的影响出现在迪士尼公司。20 世纪 80 年代，迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner）与法兰克·韦尔斯（Frank Wells）接手迪士尼公司，并希望重建公司辉煌。

在后来的岁月中，埃斯纳反省自己从员工流失中得到了什么教训。他认为，迪士尼的收入主要来源于其电影业务，电影业务的重点是动画片，而动画片的核心就是由 600 名动画片绘制人员所组成的团队。埃斯纳将这 600 名动画片绘制人员视为“人才库”。在他个人看来，自己根本无法替代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 低价期货开户找我们 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该人才库中的人员。他不会绘画，不能针对绘画作品提出意见，也没有能力去改善产品技术方面的内容。他的任务就是维护这个人才库：了解人才库中的每个人，确保公司和社会不会损坏他们的利益。

在 1984 年加入迪士尼公司的时候，埃斯纳发现了这个人才库，但其中颇费周折。他必须跨越 4 个级别才能找到这个人才库：从主席办公室开始寻找，通过电影娱乐事业部，找到动画片分部，然后经过制作部门，最终才找到动画片制作主管，他的办公桌就在制作部助理的旁边。

人们找到了他所称的人才库，但公司的控制权从华特·迪士尼（Walt Disney）手中交到卡德·沃克（Card Walker），再到迪士尼的女婿让·米勒（Ron Miller）手中，这个人才库经历了一段逐渐衰退的过程。华特·迪士尼亲自参与的最后一部影片《森林王子》（*The Jungle Book*）于 1967 年上市。3 年后，华特·迪士尼辞世。1977 年，公司推出了《救难小英雄》（*The Rescuers*），这是公司原动画制作小组制作的最后一部电影。该小组被人称为“九大元老”（Nine Old Men），他们曾制作过《白雪公主》、《木偶奇遇记》和《幻想曲》等经典作品。20 世纪 70 年代，这些动画片绘制人员的合同每周一签，每周的薪水为 600 美元。这也导致一部动画片的制作时间平均达到 4~5 年。

之后，公司出现了“黑色星期一”。高级动画片制作人员唐·布鲁斯（Don Bluth）同 16 名同事离开了迪士尼，组建了一个工作室，成为了迪士尼的竞争对手。公司动画片制作人员的数量降到 200 人，出现了破坏性的人才流失问题。此时，9 大元老已经 70 高龄，他们在 1985 年全部离开了公司。他们中没有人参与《黑神锅传奇》（*The Black Cauldron*）的制作。《黑神锅传奇》在 1985 年面世，是一部关于魔法和巫术的奇怪影片，完全脱离了迪士尼的风格。在埃斯纳加入公司之前，据谣传，迪士尼董事会正在考虑是否取消动画部门，改从外部购买电影。

埃斯纳非常清楚和肯定自己应该把哪些工作摆在首位。他和法兰克·韦尔斯搭档一起采取了多种措施，其中包括由杰弗瑞·卡森伯格（Jeffrey Katzenberg）和彼得·施耐德（Peter Schneider）直接管理人才库，将动画片制作人员的数量翻了两番，对计算机动画制作技术进行投资，并且邀请罗伯特·斯特恩（Robert Stern）为人才库设计了动画制作大楼。这座大楼很快就成为了标志性的建筑。在大楼的落成典礼上，埃斯纳曾说：“一切

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从这里起步。如果在这栋大楼里出了问题，我们其他所有的努力都将付诸流水。”

对关键人员存在依赖性

在人才储备匮乏这类停滞根源中，第四种也是最后一种表现形式就是对关键人员存在依赖性。该类问题相对最为罕见，被严格定义为“在增长战略或执行技能上过于依赖某个人（通常是创始人）的贡献”。在本次研究中，我们的关注重点是规模达到《财富》100 强的企业，而这种依赖性更多地出现在规模相比较小的企业内，人们对这些问题的判断通常也是一种事后批评。我们认为，此类问题通常并非主导因素，单一的此类问题不会导致增长出现停滞。

该问题的一种典型现象就是创始人的过世导致公司失去增长能力和发展前景。在上文中我们曾介绍，在创始人迪士尼先生过世后，以其命名的迪士尼公司在动画制作上出现下滑，这就是一种典型的例子。1993 年，索尼公司的创始人之一盛田昭夫（Akio Morita）在网球场上中风，不得不从公司退休，让出了主席之位。1 年后，索尼公司的增长出现停滞，其中盛田昭夫的退休起到了一定的影响。史蒂夫·乔布斯于 1985 年离开苹果公司，这在当时轰动一时。3 年后，苹果公司遭遇了增长停滞。（史蒂夫·乔布斯在 10 年后再度返回苹果公司，公司随后出现了复兴。该次返回同样也轰动一时，更突显了苹果公司对他的依赖性。）尽管罗伯特·萨尔诺夫并非美国无线电公司的创始人，但他在 1970 年的过世被公认为是公司黄金岁月终止的标记。

在其他的案例中，有些首席执行官并未像创始人那样给公司打上深深的印记，但他们对公司拥有绝对的领导力，因而他们的过世给公司的增长和发展方向造成了巨大的影响。最典型的一个例子就是可口可乐公司在 1999 年所出现的严重的停滞。罗波特·高兹耶达（Roberto Goizueta）是可口可乐公司无可替代的领导人，在他过世两年后公司出现增长停滞。高兹耶达领导的可口可乐公司的岁月被商业和通俗刊物广为记载，公司继任的领导者都难以延续和超越当时的辉煌：在高兹耶达领导可口可乐公司的 16 年里，公司股票价格的涨幅达到 3 800%，为公司股东创造了巨大的财富，历史上没有哪位首席执行官能与其媲美。从高兹耶达过世到现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 0.1倍 还可协助开通 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在，这家大公司历经三任首席执行官的领导，但其发展方向一直漂浮不定。21世纪以来，公司竭力维持的营业收入增长率一直保持在较小的一位数水平。

避免人才储备匮乏问题

如何吸引、发展并保留稀缺技能人才，这是首席人力资源官们经常面临的挑战。在企业执行委员会针对会员中的首席人力资源官所组织的项目中，这项挑战在战略议程上一直占据前列。这个问题在公司高管们的继任上尤为明显。通常，首席人力资源官会在挑选高管时亲力亲为。在研究中我们发现，有一个简单的方法可以帮助首席人力资源官来确保高管层的人员结构平衡，我们称之为“混合型管理团队”。

在公司的高管团队中，有多少位在公司工作多年的“老人”，又有多少位能带来全新视角和方法的“新人”？极少有公司会认真、正式地去均衡高管团队中“老人”和“新人”的数量。即使有，大公司在向高管层引入“新鲜血液”方面的结果也常常不容乐观。众多研究显示，35%~40%的新聘高管在上任后的18个月内会惨遭免职。当我们采用了新的人才管理举措后，这一统计数字在逐渐得到改善。在我们的访谈中，一位高管表现得尤为坦率（前提是我们不公开其姓名），他向我们介绍了新同僚在公司的状况，“我们的确不能从公司外部吸纳人才，因为我们的文化‘抗拒’他们。在会议上，人人对他们微笑，并且（就一系列行动）对他们表示赞许。但在他们离开会议室后，‘图穷匕现’。”

人力资源部门如何来实现“混合型管理团队”呢？有哪些实用的经验法则可供参考？我们关于人力资源管理领域的分析提供了一个答案（见图10—1）。在图中，我们并未进行全面的跨行业分析，案例的数量也有限，但这些数据已经足以说明问题，它向我们展示了一种有效的途径。图中最左边的一列是一家石油公司的情况，其高管中仅有1%为外部招聘，公司的年增长率为3%。处于最右边的是一家计算机制造商，公司高管中75%为“新人”，公司年增长率为41%。在图表中，不管是极左还是极右的位置显然都不理想：根据图表中的人员统计数据来说，计算机制造商将会难以维持企业文化的延续性。中间位置是最合适的情况，即高管层中10%~30%是从公司外部招聘来的。首席执行官和董事会在确定执行管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请到 http://www.7help.net

委员会的人员结构，以及人力资源部门在确定公司 5% 的核心员工的人员结构时，都可以将“外部引入人才的理想比例区间”作为一个合理的参考指标。

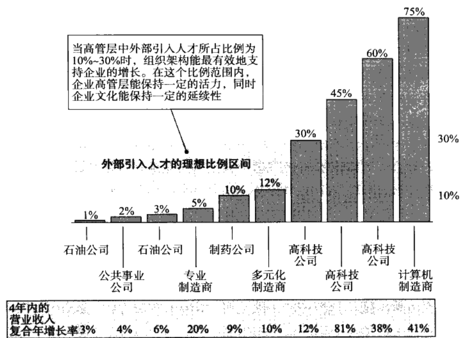


图 10—1 混合型管理团队的重要性逐渐增加：样本公司高管层中外部引入人才所占比例

在公司内监控这个指标之前，必须先对这个指标进行计算。根据我们的经验，鲜有企业在自己的指标清单里包括了这方面的数据。

位于图表中间的多元化制造商，其外部引入人才在高管层中所占比例为 12%，复合年增长率为 10%。这家公司就是通用电气。现在不难预料，通用电气应该是处于管理指标的“最佳位置”。公司采取了一定的战略来实现高管层的此类多元化，但该战略并未同其结果一样广为人知。

杰克·韦尔奇于 1981 年开始担任通用电气首席执行官。从该年开始，他推出了商业发展计划（Business Development Program），以在公司内部建立一个管理变革机制。该计划是一个自主进行管理的咨询部门，直接向集团办公室汇报，在加里·雷纳（Gary Reiner）的指导下展开工作。当时，加里·雷纳是公司的首席信息官。该计划旨在对公司内人人向往的初级员工发展计划进行补充。对于那些处于事业发展中途的一流人才来说，他们可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
—任何地方都可以开户—低价加1分 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以将该计划作为进入公司的一个通道。候选人都是从大型战略咨询公司、投资银行和专业化的服务公司中精心挑选的，推选标准包括了分析能力、团队合作和卓越的领导潜力。成功的候选人将加入公司的内部咨询团队，即公司战略小组或内部并购委员会，即公司商业发展小组。

他们将在这些小组中轮流工作 18~24 个月。之后，他们将被安排在运营和产品线管理的高层职位。一位人力资源经理对我们说："从产品线的角度来说，我们希望看到这些人。我们将他们放在关键的岗位上，他们能打出漂亮的全垒打……他们可以为事业部带来外部的新视角，同时也能充分地融入到通用电气的文化中。"

仔细分析这个计划，我们可以看出，它成功地推动了公司高管团队的活力。在公司的高管团队中，3%~5% 的人员是通过该计划进入公司的；而在该计划的参与人员中，75% 的人在 3 年后依然留在公司工作。该计划取得了良好的效果，在如何处理文化冲击上也可加以采用。

人才储备匮乏背后的战略假设

在因为各种人才储备匮乏问题所导致的增长停滞背后，是众多高管层所共有的一系列错误假设。这些错误的思想大致可以分为 3 类。这 3 类战略假设值得我们进行探讨，也能作为公司内部衡量其人才管理健康程度的一个指标。

偏爱内部人才市场

大部分快速发展的成功企业（或至少那些最近发展迅猛的公司）都树立了强大的文化和凝聚力。当关键岗位出现空缺时，它们倾向于从公司内部选拔人才。强大的公司文化有时会排斥外来者，导致他们无法得到信任，而他们通常也会与高管层持有部分不同的观点。对于在过去曾经有过辉煌业绩的公司而言，最简单的方法就是依赖公司内部数量有限的候选人。如果公司内部的人才发展不能保持最高效率，这种偏好将会限制增长的速度，这是最好的一种情况；最坏的一种情况就是这种偏好将会恶化成一种抵抗情绪，拒绝引入新鲜血液，也拒绝在公司战略中考虑不同的视角。

拒绝从公司外部招聘高管人员

企业内部需要"保持统一意见"，这个观点在高管层中尤其强烈。很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请到

少有公司能顺畅地在高管层中推行混合型管理团队，有效地吸纳外部视角。迫使大家接受该观点的过程尤为困难，因为从大部分人的直觉来看，团队应该就愿景达成统一，然后将关注重点放在执行上，而不是去重新考量基本的战略假设。

对关键人才和技能的定义不明晰

在成功的公司内会有强大的正式或非正式的体系来发展和支持员工的技能。这些技能在公司过去的成功中发挥了关键性的作用，但并不一定能满足公司未来发展的需要。公司的能力模型、培训项目和薪酬体系都是针对并支持公司目前相关技能的。公司无法清楚表述公司未来需要哪些类型的人才，并就此达成统一意见。他们也难以对组织架构进行调整，从而培养或招聘并支持这些未来的人才。

人才储备匮乏

在导致增长出现停滞的组织因素中，最为常见的一类因素就是人才储备匮乏，即公司缺乏具有良好战略实施能力的领导者和员工。该类停滞因素在所有因素中所占权重为 9%。导致人才储备匮乏一共有 4 种根本原因：内部人才缺口（尤其缺乏管理或技术型人才）、管理层的经验局限、关键人才流失（通常是拥有稀缺技能的人才辞职）、对关键人员（包括创始人和高瞻远瞩的公司领袖）存在依赖性。该类停滞因素所占比重不大，但在当今社会中，人才短缺的问题越来越严重，因而，企业始终应该将该问题作为一种警示灯。进一步来说，增长型企业在制定战略时，高管团队应该对以下问题加以考虑。

高管层自我测试问题

1. 我们目前是否正在针对公司未来 3 年需要涉及的新技术或新领域采取行动？

2. 在招聘关键岗位的人员时，我们是否能够不考虑候选人的来源（公司内或公司外），而坚持从中挑选最优秀的人选？

3. 我们是否在公司高管层中推行了“混合型管理团队”，保证领导队伍中约 30% 的人员为外部招聘？

4. 我们是否清楚公司内部的哪些技能（和个人）保证了公司在市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
开商品期货账户手续费 加1分 赚差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上的竞争优势和差异化?

5. 我们是否为这些资产（人才）投入了必要的资源和关注，保证它们能积极投入工作，避免被他人挖走?

6. 公司在挑选高潜力员工时是否不仅考虑到了当前商业模式所需的技能，还包括公司未来发展的需要?

7. 公司的战略规划是否充分考虑到了人力资源问题，例如，发展增长计划被明确地转化成人才招聘、发展和保留计划?

答案解析

以上问题涵盖了从招聘到规划等多个方面。若第 1 个问题的答案为“否”，那公司应该去督促招聘部门。若公司当前所涉及的领域与消费品市场相关，那么这点尤为重要，因为这是一个快速发展的技能领域。第 2~3 个问题所针对的是公司对外部人才市场的开放程度。第 4~6 个问题所针对的是公司为培养稀缺人才所投入的资源（鉴于此，如果第 4 个问题的答案为“否”，则尤其应该加以注意）。第 7 个问题涉及人力资源领域一个比较前沿的领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 11 章 其他组织因素

除了人才匮乏和混合型管理团队的问题外，还有 3 大停滞因素与组织和人力资源政策相关，其所占的比重共为 8%。这 3 大因素并非营业收入增长出现停滞的决定性因素，但它们是重要的“帮凶”，致使最初的战略问题（高管团队通常也明确地认识到了该问题）导致了延续多年的增长低迷。

这 3 类组织因素分别为：董事会未采取行动、组织设计问题以及绩效评估指标不当。

董事会未采取行动

在这 3 类因素中，大家比较熟悉的就是董事会未采取行动，其所占比重为 4%。该因素非常有趣，它在究竟是个“大”问题还是“小”问题上存在争议。在我们的研究中，既有积极坚定的董事会，也有因未采取行动而知名的董事会。研究表明，董事会未采取行动并不是导致增长停滞的首要因素，但会导致公司错失避免增长减缓的最后机会。实际上，本书的第 14 章特别针对董事会和首席执行官而撰写，原因在于我们注意到，在当前的经济环境下，董事会在战略管理上面临前所未有的挑战和机遇。而且我们尤为钦佩杰伊·洛尔施（Jay Lorsch）和他在公司治理咨询领域的同僚们。他们敦促董事会成员要积极地、有建设性地参与到战略检验和挑战中来。

在众多具有警示性的例子中，由于董事会成员的构成问题或专业技术的缺乏，他们无法限制刚愎自用的首席执行官的影响力。从 1940 年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，陶氏化学的董事会成员主要由公司内部人员担任，其所占比例超过当今法律所允许的程度。公司董事会中仅有两人来自公司外部。正因为如此，首席执行官威拉德·陶（Willard Dow）在1956年减缓了公司市场拓展和能力提高的步伐，自动放慢了增长速度，最终导致公司的增长出现停滞。在沃尔沃的例子中，当时担任公司首席执行官的佩尔·格伦马哈排斥公司里的异议者。这导致两名董事会成员在1984年辞职，而公司肆意进行多元化，进入与核心业务毫不相关的生物化学、石油、天然气行业。核心汽车业务的市场份额因此下滑。在20世纪80年代末期，沃尔沃不得不寻找可以合并的伙伴，但以失败而告终。

康柏公司在1986—1993年的情况就与以上例子形成了鲜明的对比。当时，公司正朝着营业收入增长停滞迈进，但之后成功驶离增长停滞。康柏公司的董事会具有高度的独立性。其公司的首席执行官罗德·肯尼恩（Rod Canion）是公司的创始人之一。公司的管理层深受董事会的信任，因为在20世纪80年代，康柏公司向主要竞争对手IBM公司发起了有力的反击，并成功地使得自己与这个规模相比更大的竞争对手并驾齐驱。罗德·肯尼恩是一个具有反传统思想、固执己见的企业家。为了避免他做出奇怪的决定，康柏的领导团队采用了一种注重纪律的管理风格。公司的问题来自于新兴的竞争对手戴尔公司。戴尔采用了新的直销模式并进行了差异化的市场宣传，这对之前坚不可摧的康柏公司产生了强烈的冲击。公司的经销网络逐渐处于劣势，但公司管理层最初回避对其溢价产品线和经销网络进行重大变革，并在之后延误了变革，为此，董事会快速并坚决地进行了干预。在主席本·罗森（Ben Rosen）（他也是一位经验老到的风险资本家）的带领下，董事会于1992年任命埃克·菲弗尔（Eckhard Pfeiffer）取代肯尼恩担任公司首席执行官。这项突如其来的决策让人为之震惊。上任不到9个小时，菲弗尔就开始着手设计一条新的低成本产品线和一个新的分销系统来与戴尔公司进行抗衡。尽管康柏在后来的多年内一直与戴尔公司进行着殊死竞争，但公司的发展势头得到扭转，营业收入的增长停滞得以避免。（罗森继续坚定地履行自己股东权利主张者的角色，7年后的1999年，他再次罢免了菲弗尔。当时，康柏公司出现了两次盈余预警，动摇了华尔街对菲弗尔管理团队的信任。）

康柏公司董事会的积极姿态向我们证实了董事会的强大影响力。只要董事会深入到公司的战略管理中去，他们就可以快速果断地转变公司的战

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7hol.net

略方向。

组织设计问题

第二类导致公司增长出现停滞的组织因素就是在组织设计中出现了严重的问题。这类因素一般有 3 种根本性的原因：过度分权（通常由于事业部的高度自治导致了无法组织协调一致的行动来抓住增长机遇）、决策架构问题（增长项目的控制权分散在高度矩阵式的组织架构中），以及缺乏战略规划（这点不言自明，但其后果也一样令人吃惊）。

有时，这种过度分权的组织架构是公司的一种传统，但在有些公司里仅仅只是一种规模的体现。关键就在于管理层要懂得均衡，充分放权以推动员工的创业精神和主人翁意识，促进公司增长。与此同时，又不会导致机构臃肿，各自为政。花旗集团在 20 世纪 90 年代所经历的阵痛就是一个典型的例子。

进入 20 世纪 90 年代后，花旗集团的增长步伐开始蹒跚。管理层发现集团内部存在着一种随心所欲的文化。公司内部有 250 个独立的利润中心，经理们的薪酬主要与这些利润中心的绩效挂钩，这也难怪集团中“目无法纪”的文化占主流。那个年代最让人记忆深刻的是报告中使用的术语，它们就是多种语言的混合体。例如“圈地”是指建立自己的后台服务系统和计算机设施，创建一个更大的“王国”。开发部门成为了最大的“领国”——一个（在银行集团里）拥有 1 亿美元的产品研发企业。最可恶的一个词语就是“精算基础”，这个词语很久以前已经被消除。这个词语是指银行规模庞大，即使某个领域出现问题，也会被其他领域的成功所弥补，因而管理层毋须承担较大风险。这就类似于当今通过衍生产品和证券化来分散信贷风险的一种方法。在回忆起那段时间时，花旗集团高管詹姆斯·贝利（James Bailey）说：“我们就像是一个中世纪的国家。国家是由国王和他的宫廷进行统治，对吧？并不是这样。真正掌权的是拥有土地的贵族。国王和宫廷会宣布这、宣布那，但贵族们只是按照自己的想法做事。”

高度矩阵式的组织架构是另一种颇令人恼火的情况，当今众多高管层对这种架构的盘根错节较为熟悉。这种组织架构会导致关键的战略问题无法得到干脆利落的执行。在我们的案例中，飞利浦公司的例子最为典型。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
比例期货开户比例低 保证金低 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在飞利浦公司的运营体系中，矩阵式组织架构根深蒂固，导致公司在增长道路上陷入困境。1978 年，飞利浦公司的增长出现停滞。此后，管理层将工作重点放在对公司产品部门和各国分公司之间的权力均衡上，希望能由此推动公司的增长。

在飞利浦公司内，各国分公司拥有非同寻常的权力。这种权力设置源于大萧条时期和第二次世界大战时期，当时，公司在欧洲将其作为一种保护性措施而采取。各国分公司始终坚持主导地位，这导致飞利浦公司无法实现规模经济，在快速发展的消费电子市场也缺乏灵活性。有两个例子可以充分说明各国分公司的权力大小。飞利浦的电视机生产分散在欧洲的众多国家，每个工厂的经营都缺乏规模，但总部无法说服各国分公司接受全欧洲经营所带来的优势。此外，尽管公司家电产品业务利润微薄，而且市场份额在逐步下滑，但各国分公司坚决拒绝就集中生产进行探讨。其结果就是在德国和意大利生产的洗衣机和其他电器没有任何部件可供通用。

对飞利浦公司而言，这种组织架构的失衡主要发生在传统的家电领域，但这种架构严重阻碍到公司高管对人才的招聘，也导致公司无法将重心转向真正全球化的产品线上，例如半导体。

众多高管层可能发现自己在一定程度上也面临着与飞利浦同样的困境。例如，公司的组织架构根据产品线来设计，但现在应该将重心转到消费者身上；或者公司的组织架构以区域为基础设计，但现在希望能转变为以全球化的产品线或流程为基础。在此，我们并非就该案例或这种困境对飞利浦公司进行评价，只是想强调当组织架构不能起到推动作用，反而会阻碍公司战略的实施时，采取相应的行动是必不可少的。

组织设计中最后一个问题相对而言更为直接，那就是缺乏战略规划，即企业内部缺乏致力于投资组合设计或竞争定位的相关规划职能。最典型的案例莫过于 20 世纪 90 年代初期的罗尔斯顿 – 普瑞纳公司（Ralston Purina）。20 世纪 80 年代，公司一直遵循一条多元化的战略，但各种投资组合显然没有能够实现 $1+1\geqslant 2$ 的效果。公司每次收购都是为了实现一个短期的财务目标，但最终的投资组合让人难以对其进行分类，因为其中包括了餐馆、电池、面包店、滑雪场，以及其他毫无关联的各类投资。这些投资项目让外部分析家们感到迷惑不解。

公司的投资组合在不断变换，而管理层也将重点放在了股票的回购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

上，以满足短期的盈余目标，这最终导致公司的标志性业务（宠物食品和麦片）毫无目标地被放任自流，但竞争对手和市场此时正在发生急剧的变化。公司当时的一位局内人坦承："主要的问题在于我们没有真正的战略。"迫于压力，公司总裁兼首席执行官威廉·斯迪瑞兹（William Stiritz）就公司的全球战略进行了解释。他说："我们没有什么全球战略，我们并不相信这个东西。我们一切顺其自然。"公司也的确就如他所说的一样随波逐流。

绩效评估指标不当

在导致停滞的组织因素中，最后一个方面就是绩效评估指标不当，其中包括竞争力评估指标不正确和财务目标缺乏灵活性。这两个问题在很大程度上基于一个共同的原因：管理团队未能及时更新财务和竞争评估指标，以确保关键评估标准的相关性和有效性。在分析时我们发现，在众多的案例中，公司完全依赖于过时（或错误）的绩效评估指标，并对此深信不疑，因而对公司停滞的苗头毫无察觉。

在停滞增长的案例中，美国航空公司（American Airlines）的母公司 AMR 集团就是一个有趣的例子。这是一家注重规则和数据的公司。面对几十年来竞争环境的变化，公司一直坚持过时的竞争力评估指标。AMR 早在 1956 年就在航空业中推出了收益管理科学，并通过其磁电预订系统来跟踪航班订位情况。20 世纪 60 年代，公司与 IBM 一起合作，推出了 SABRE 系统，这是当时全美第二大的电子数据处理系统，仅次于美国政府。AMR 也是行业先驱，除了航空业务以外，它率先补充增加了航空和机场服务业务。

20 世纪 70 年代末期，在撤销管制规定后，AMR 作为大型航空公司的低成本竞争对手出现，其关注重点一直放在与大型航空公司的竞争上。公司在收益管理上拥有尖端的数据处理能力，而这些评估指标也在与大型航空公司的竞争中发挥了重要的作用。但是，在收益管理系统中并未包括那些新的、未加入工会的竞争对手。这些竞争对手拥有截然不同的成本基础，飞机型号单一，而且航线结构简单。首席执行官罗伯特·柯南道尔（Robert Crandall）认为，这些竞争对手所针对的只是利基市场，而且其威胁只是暂时性的。当前使用最广泛的还是大型飞机，因此，他关注的重点依然是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在大型飞机的成本基础上如何使每趟航班的收入最大化。

关于绩效评估指标不当的另一个例子就是苹果电脑公司。苹果公司的财务目标欠缺灵活性，因而导致公司在战略上存在局限。苹果公司曾经坚持50%以上的利润率，这导致公司早期在推出新产品和进行其他投资时受到了限制，而这些努力本可以使得公司在个人电脑市场获得至少两位数的份额。公司在1989年遭遇增长停滞。此时，电脑存储器的成本上扬，而产品研发费用及销售、管理和一般费用也急剧上涨。为了提高利润率，公司将价格提升了近30%，但3个月后又被迫放弃了这条策略。时任公司首席执行官的约翰·斯卡利（John Sculley）回忆，当时他曾不断努力，企图让苹果公司的领导团队将注意力从毛利润率转移到市场份额上。他哀叹说："我们将一个繁荣发展的公司直接送上了下坡路。"

在所有这些组织因素中，包括董事会未采取行动、组织设计问题和绩效评估指标不当，我们发现，这些组织架构中的问题并不是导致营业收入出现增长停滞的主要原因，但它们在其中起到了很大的推动作用。因为组织设计过于复杂、董事会反应冷淡，及评估指标错误等方面的阻碍，高管团队在面临艰难的战略挑战时会错失良机，无法及时调整组织架构和指标，对公司进行有效治理。

其他组织因素

组织因素在所有的停滞因素中所占比重并不大，但该类因素在众多大型企业的增长停滞中起到了重要的推动作用。其根本性的原因包括董事会未采取行动（源于董事会的构成或参与意向）、组织设计问题（阻碍公司及时对外部环境的变化做出反应）和绩效评估指标不当（通常由于评估指标失效或坚持过时的财务目标）。

高管层自我测试问题

董事会未采取行动

1. 董事会（或常务委员会或特别委员会）是否拥有丰富的行业知识或经验，能对公司战略假设进行测试？

2. 在制定首席执行官的绩效规划时，董事会是否同时明确了财务指标和非财务性战略目标？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织设计问题

3. 当公司需要针对外部市场或竞争发展进行快速调整时，公司的组织架构是否能够支持这些调整和改变？

4. 我们在集团一级是否有战略部门？该部门是否负责长期战略的制定工作？

绩效评估指标不当

5. 在过去两年内，我们是否曾核查或更新公司整体的绩效评估指标？

6. 我们的财务绩效目标是否能帮助公司抓住机遇，在重要的增长市场中建立起领导地位？

答案解析

以上 6 个问题所覆盖的范围很广，主要与公司的政策相关。第 1~2 个问题所涉及的是董事会的反应问题，我们将在第 13 章中进行探讨。这两个问题不管对何者的答案为否，公司都应该就董事会在战略制定和绩效评估中必须扮演的角色进行非公开的探讨。第 4 个问题并没有表面看起来那么简单，它由两个问题组成。在众多公司中，战略部门的重点几乎全部转移到了规划问题上。第 5~6 个问题所分析的是公司当前使用的绩效评估指标是否能有效地推动公司将关注力放在增长问题上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三部分

跨越停滞点

第 12 章　为传统战略注入新气息
第 13 章　如何规划未来
第 14 章　确保增长战略的实施
第 15 章　复兴之路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 12 章 为传统战略注入新气息

截至目前，我们已经深入了解了众多大型企业在 20 世纪 50 年代之后的增长历程，对长期的增长停滞的发生频率进行了归纳分类，并且阐述了这些停滞产生的根源。管理层在努力推动公司增长的过程中通常会遭遇这些致命的创伤。我们的观察和分析以数据为基础，在此基础之上再进行归纳和延伸。对规模超过数十亿美元的企业而言，规划其增长路线并进行引导是一项艰巨的任务。因此，我们希望本书对这些公司的经历介绍无不敬之处。（在事后对这些经历进行探讨和分析时，人们很容易就会表露出一种无所不知的态度。我们认识到这种视角对于分析家来说是一种优势，但并不公平。）

这是本书的第三部分，也是最后一个部分。在这一章中，我们将彻底改变分析方法，重点探讨在大型企业这些共同的经历背后所隐藏的问题——究竟发生了什么问题？读者应该从中学习到哪些经验教训？高管层应该采取哪些行动？

我们相信从这些经历中可以挖掘出宝贵的经验教训。在所有这些增长停滞的背后，在停滞根源的树形图背后，以及在停滞经历的案例研究之中，我们发现了一个根本性的原因：高管层未能有效地弥补公司战略和外部环境之间的差距。这也可以表明，管理层并未意识到这种差距的存在（或者说它正在加大），同时这也是一项挑战——在我们面临的所有问题中，究竟哪一个最重要？

缺乏这种自我意识尤为让人头疼，因为它是一种潜在的危险。在第 4 章中，我们介绍了战略假设在战略制定当中的作用和重要性。我们对曾出现增长停滞的企业进行了分析。极端一点来说，分析显示，高管层所深信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载

或认为经久不变的这些假设最可能就是他们遭遇失败的根源，因为他们的这些信念都显而易见，也被大家所认可，他们不会再就此进行慎重的讨论。

鉴于此，我们将在本书的最后一个部分中推荐一系列流程。一流的大企业已经率先使用这些流程来阐述、测试和监控自身的战略假设。我们希望其中的部分方法能给读者以参考和借鉴，适用于读者所处的行业环境和企业文化，也可通过较低的前期成本将其融入公司的经营节奏和经营规划中。

从现实观察到信念系统的转变

我们对众多公司进行了案例研究，推动这些公司发展成为世界一流公司的增长战略都建立在一系统的战略假设上。事实证明，这些假设并未过于固执僵化，缺乏事实依据，也不是一种盲目的信念。实际上，正如彼得·圣吉（Peter M. Senge）和丹尼尔·金（Daniel H. Kim）所指出来的，这些战略假设让人们在极度模棱两可的情况下可以有效地做出决策（见图 12—1）。在公司尚且年轻的时候，战略假设是它们对世界的直接观察所得。随着公司的发展，这些假设开始被融合到公司的商业规划中，之后被作为公司运营的指导方针，并最终成为一种不言自明的战略信仰。

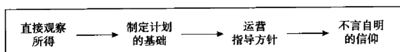


图 12—1 战略假设的生命周期

公司的不断成功验证了这些战略假设的正确性，于是它们也就逐级发展成为了一种信念基础，之后公司和高管层依据这些假设来分析竞争环境，形成一个更全面的世界观。美国国内航空公司就折扣航班所进行的竞争就是一个最好的例子（见图 12—2）。

主要的战略假设，即新公司加入竞争时所持有的观点，所涉及的是战略改变顾客行为并由此争取市场份额的能力、设备标准化的成本收益比、点对点路线所能带来的利基市场机遇，以及顾客如何看待自助订票的优势。这些主要的战略假设又被分解成了一系列关于顾客行为、竞争对手行为，以及公司经济分析等的基础战略假设，其数量更多。这些基础的战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
回扣加1分 无需加返还 百倍 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

假设是直接可以观察到的、事实存在的一些现象，可以作为战略决策的依据。例如，它们证实了顾客愿意用降低服务水平来换取低价，或者是愿意选择短程路线以减少转机时间。所有这些基础的战略假设又生成了一系列辅助性战略假设，帮助组织内各级运营机构做出有效的决策。

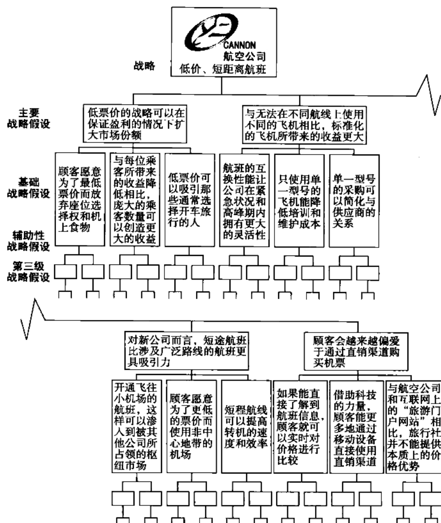


图 12—2 美国某折扣航空公司（虚构）的战略假设结构图

明确战略假设的挑战

外部环境在不断地演变，因而，高管层必须了解并监控战略假设与外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

部环境之间的关联，这是一项重要的工作。尽管如此，高管层很少会花时间或精力去明确地表述制定战略时所依据的战略假设。针对这些战略假设制定评估标准，以便能根据外界事实情况来对假设进行测试，这种情况在管理层中就更为罕见。从战略正确性这个角度来看，很少有管理层会对战略假设的重要程度进行排序分析，以从中查找那些决定了企业战略方向的健康程度的基础假设。

精确地表述战略假设，并且对这些战略假设进行不断的测试，这种能力就是斯坦福大学罗伯特·伯格曼教授（Robert Burgelman）和英特尔公司前首席执行官安迪·格鲁夫（Andy Grove)所称的战略认知，“高管层应该有能力从公司未来的前景着眼，发觉内部和外部发展变化的战略内涵，这通常是在变化发生之后，但在就其内涵达成全面统一意见之前。”1996年，罗伯特·伯格曼和安迪·格鲁夫所提出的这个名词引起了众人积极的探讨。当时，这是一种极为短缺的领导能力。现在已经过去了 10 年，但我们发现这个问题比之前更为严峻了。

我们会员中的企业战略负责人认为，对战略假设进行阐述和监控是大型企业目前表现最差的一个领域，但也是能带来改善的最佳机会。在一次年度调查中，我们请战略师们评价自身企业在 20 项核心战略和规划目标上的表现，以及其中每个领域在实现整体表现上的重要性。通过对比和分析每个领域的答案，我们了解到表现与重要性之间的差距，从而能帮助成员在下一年度确定各项工作的轻重缓急。

我们的会员认为，针对战略假设的这两项挑战（阐述与监控）是推动绩效改善的最佳机会，甚至超过了类似“在业务管理层中树立战略思维”和“了解顾客需求”等重要领域。这个领域亟待管理层积极的尝试和关注。

从本章开始，在接下来的两章中，我们将介绍一流企业在该领域中的尝试。它们允许我们将这些方法进行记录和介绍，以备其他企业参考和效仿。我们首先将介绍如何阐述制定战略时所根据的战略假设，然后再探讨如何对这些假设进行测试。

阐述战略假设的方法

在本节内容中，我们将介绍两个关于如何阐述战略假设的方法，促使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 比市场其他券商平均便宜50%以上交易所手续费加1分 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高管层清楚明确地表述制定公司当前战略所依据的基础战略假设，并且对这些基础假设进行分类整理，从中挑选出关键的假设，以重点进行进一步的核查。在首次进行该项工作时，人们会感觉它带有一定的补救性质，但该项工作却是必不可少的，它能揭示高管层的世界观中未被明确表述出来，且极少会被检验的那些信念。要想这些方法取得最佳效果，就必须邀请众多公司经理参与到这项活动中来，而不是成立一个“秘密组织”，或者必须要求每位高管层自行记录下自己的观点。早期的实践者发现，出乎大家意料之外的是，该流程还大大激励了参与者，因为该流程所取得的成果是一种具有重大意义的共识——大家对哪些重要问题将决定公司的成败达成了统一意见。

组建核心信念鉴别小组

第一个创举就是组建核心信念鉴别小组（见图 12—3）。该流程实施起来相当简单，需要成立一个成员多样化的跨部门工作小组，负责搜寻公司对于自身和所处行业所秉承的一些根深蒂固的假设。这个举措可以制定一个基准，有效地查找出存在广泛认同的领域（如上文所述，这些存在广泛认同的领域与那些缺乏共识的领域一样重要，一样值得质疑）。同时通过该举措，少数派也能表达自己的观点，影响高管层的战略思考。

在有限的时间段内，小组成员针对一系列统一的问题进行内部调研，被调查人包括业务部门和主要职能部门的各级管理层。该流程的设计注重快速的实施，通常只需要数天或数周，而不需要数月。在整个流程中，团队成员定期会面，比对调研数据，记录调查发现。

该方法的早期实践者提出，要保证流程的效果，有两个方面尤为重要。挑选恰当的参与人员是成功的一个关键（见图 12—3）。参与人员的数量应根据公司规模的大小进行调整，但参与者的多元化和思维独立性非常重要。工作小组若要发挥最大的功效，不仅应该吸纳跨部门的成员，而且应该更多吸纳年轻的新员工，他们受公司正统观念的禁锢相对较少。

参与者的质量非常重要，同样重要的还有参与者调研时所使用的问题的质量。设计这些问题旨在帮助参与者了解那些棘手且根深蒂固的信念。问题包括了一系列事实性问题以及部分需要人们进行判断和思索的问题。图 12—3 中简要列出的问题能用于同时探究公司内和行业内的正统思想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

方法概述：组建核心信念鉴别小组

一个由员工组成的跨部门工作小组，旨在进行内部“狩猎之旅”，查找公司内部对于企业自身和所处行业所秉承的、根深蒂固的种种假设。该流程能在有限的时间里有效地集思广益。

操作机制

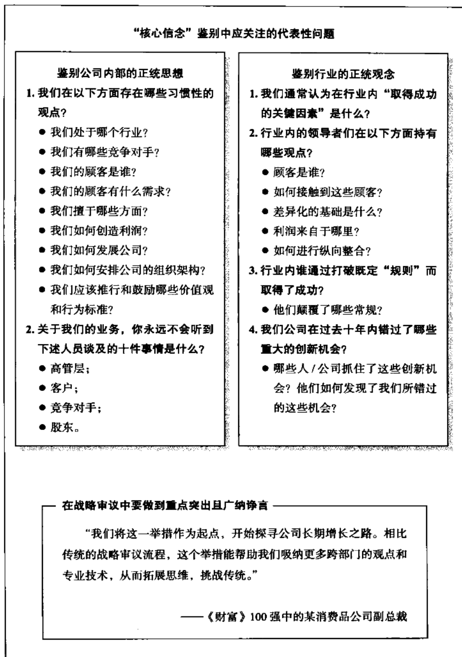
- 公司指派某高管负责工作小组的发起和组建，并为小组提供指导。小组由12~25 名公司员工组成。小组成员应该来自不同地域、不同运营部门以及不同职能的部门。小组应更多吸纳年轻的新员工，他们受公司正统观念的禁锢相对较少。
- 在比较紧凑的时间段内（数天或数周，而非几个月），团队成员根据少量问题（见本图中的举例说明）进行公司内部调查。这些问题所针对的是公司制定战略时所遵循的首要原则，以及在行业内取得成功的推动力。
- 在每个成员进行调查的期间，工作小组将组织全体成员的会议，回顾调查结果，明确在公司不同管理层之间分别存在共识和分歧的领域。
- 小组的整体调查结果（至少）可以用于两个方面：（1）调研可对公司内部的习惯性观点进行深刻了解，公司可对其中的优势加以利用，寻找通过特许经营进行扩张的机会；（2）对高管层存在共识的方面进行整理归纳，并定期进行回顾。

效果评估

- 本方法的效果极佳，一个原因在于公司很少会花费精力去清楚地阐述关键的假设。高质量的问题就能带来高价值的答案。
- 通过该方法，公司的战略流程在传统的“暗箱”操作与整个公司共同参与的“一锅粥”式讨论之间做到了恰到好处的折中、平衡。对战略流程的建议和意见吸纳实现恰如其分的民主化，这是一个具有重大意义的目标。
- 步调统一是关键：如果能够挑选到合适的小组成员，该方法就可以做到成本低廉且时间紧凑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图



“核心信念”鉴别中应关注的代表性问题

鉴别公司内部的正统思想

1. 我们在以下方面存在哪些习惯性的观点？
- 我们处于哪个行业？
- 我们有哪些竞争对手？
- 我们的顾客是谁？
- 我们的顾客有什么需求？
- 我们擅于哪些方面？
- 我们如何创造利润？
- 我们如何发展公司？
- 我们如何安排公司的组织架构？
- 我们应该推行和鼓励哪些价值观和行为标准？

2. 关于我们的业务，你永远不会听到下述人员谈及的十件事情是什么？
- 高管层；
- 客户；
- 竞争对手；
- 股东。

鉴别行业的正统观念

1. 我们通常认为在行业内“取得成功的关键因素”是什么？

2. 行业内的领导者们在以下方面持有哪些观点？
- 顾客是谁？
- 如何接触到这些顾客？
- 差异化的基础是什么？
- 利润来自于哪里？
- 如何进行纵向整合？

3. 行业内谁通过打破既定“规则”而取得了成功？
- 他们颠覆了哪些常规？

4. 我们公司在过去十年内错过了哪些重大的创新机会？
- 哪些人/公司抓住了这些创新机会？他们如何发现了我们所错过的这些机会？

在战略审议中要做到重点突出且广纳诤言

“我们将这一举措作为起点，开始探寻公司长期增长之路。相比传统的战略审议流程，这个举措能帮助我们吸纳更多跨部门的观点和专业技术，从而拓展思维，挑战传统。”

——《财富》100强中的某消费品公司副总裁

图 12—3　组建核心信念鉴别小组：多元化的视角将促进企业对正统观点的鉴别

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请登

一家著名的消费品公司告诉我们，它曾经以这一举措为开端，开始探寻长期增长之路。这个方法帮助它对多年以来根深蒂固的传统观念提出质疑。我们推荐该举措是因为它能帮助公司在两个常见的问题上找到解决方案。首先，它能帮助公司在两种截然不同的战略讨论方式之间恰到好处地实现平衡，一种是传统的闭门式讨论，另一种是整个公司全员参与的“一锅粥”式的讨论（参与者的数量固然可观，但是讨论的可信度和优势将随着参与人数的增加而削弱）。其次，这一举措使公司得以同时关注达成共识的领域和存在问题的领域。

开展预想式战略分析

阐述关键的战略假设的第二种方法就是开展预想式战略分析（见图12—4），众多知名高管发现这个方法不仅大有益处，而且非常有趣。这个方法要求高级经理们设想公司未来成功或失败的不同情景，想象一下 5 年后商业期刊会对公司做出怎样的报道。工作小组对失败和成功两种情景中的潜在问题进行整理和分析，查找其中需要加以考虑的共同因素，从而确认将影响公司未来取得成功的关键问题。

在我们所分析的案例中，大部分公司在实施该举措时会花费几天的时间，利用公司外的场地将管理层召集起来。该方法分成 3 大步骤。第一步需要至少半天的时间来完成。在这一步中，小组成员构思并撰写、记录公司成功和失败的文章（一个最佳的办法就是让工作小组中的每位成员先自行进行创作，然后小组对成员文章中的精华进行整理、归纳和汇总，完成小组的成果）。我们曾经观察到，有部分公司在这一步骤中充分发挥了自己的创造力。例如，一家企业要求各小组制做拼贴画，用拼贴画来展现公司成功和失败的场景。

在每个小组完成关于未来的假想之后，各小组成员将被打乱，重新分组。在新的工作小组中，将同时包括来自成功和失败两种场景的小组成员。新的工作小组将拆解第一步中所撰写的文章，分析每篇文章中正确（或错误）的“大计划”。在最后一个步骤中，所有小组成员集合在一起，对比整理每个小组的清单，查找并确认在成功和失败这两种场景中共同存在的问题。这些问题通常涉及能力、不确定因素和目标等方面，必须严加管理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方均可开户 期货居间 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法概述：开展预想式战略分析

高级经理分为多个小组，假想、记录并分析公司战略未来取得成功或失败的不同情形。这个方法将帮助工作小组查找并确认高管层应该投入精力和资源的关键性问题。

操作机制

- 高管层组织公司领导人花 1~2 天的时间来进行该流程。大部分公司会邀请 30~50 位公司最高层的领导人参与。
- 参与者被分为多个小组，每个小组需要完成一个任务："请撰写 5 年后歌颂公司伟大成功的报纸或商业期刊报道"或"请撰写 5 年后报道公司惨败的报纸或商业期刊文章。"将各小组所撰写的文章发给所有参与者。
- 将所有参与者打乱重新分组，每组中均有来自不同任务小组的成员。请每个新小组对这些成功或失败的假想进行分析，查找其中具体的问题。哪些因素促使我们取得了成功，哪些问题导致了我们的失败？
- 分析整理这些清单，查找在成功和失败因素清单中同时出现的项目。这些是至关重要的问题，管理层必须加以关注，并投入资源。

效果评估

- 预想式战略分析是一个有效的方法，它给予公司许多高级员工以机会来查找公司战略背后将影响公司成功的关键因素。这个方法有效地均衡了创造性和实用性。
- 但这个方法需要消耗一定的时间。单单撰写报道这一步就通常需要至少半天的时间。完成整个流程基本上需要两天的时间。
- 经验丰富的外部主持人能让整个过程愉快顺畅，而且他们也能灵活应对流程中可能出现的敏感问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请访问

续前图

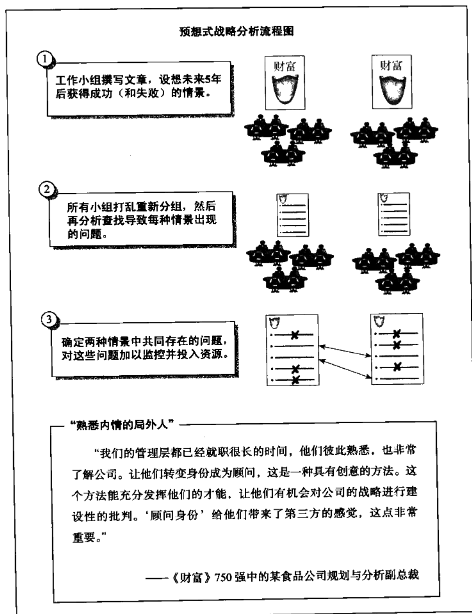


图 12—4 开展预想式战略分析：通过假设未来成功和失败的情景来查找关键问题

正如我们在前文中所指出的，这种举措受到高管层的欢迎，其中一个原因在于它非常有趣：撰写文章是一种让人难忘的、有形的成就，团队成员能在其中充分展现各种才能。此外，这些文章能生动形象地表现出来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
所有期货品种都可以最低价格 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

战略假设的后果，进一步强化该举措的重要意义。这个方法所得出的结果同样也是有选择性的：在分析整理将影响到公司未来发展的正确和错误举措时，一些关键问题就会露出水面。一位高管称该流程帮助他的管理团队走出了“当局者”的“迷局”，用批判性的、客观的眼光来分析公司的发展前景。

战略假设的内外部测试

在一些成功的企业内，高管团队保持了高度的团结一致。对他们而言，明确关键的战略假设固然困难，但更棘手的问题是对这些战略假设进行有建设性的质疑。在发展的历史上，企业曾多次尝试对普遍存在的正统思想发起挑战，但这些挑战在一定程度上都显得软弱无力。请低级别员工对公司战略提出不同观点的举措通常会发生变异，成为一种宣泄情绪的行为，或者是导致现有的战略正统思想在企业内更为根深蒂固。

如何从公司外部来对管理层有关战略的正统思想进行核查，目前常见的形式就是股东代理权的争夺战和私募股权的报价流程。但这些机制并不能改变管理层的战略假设，促进其发展。

就高管层的世界观而言，供应商和投资合伙人是合适的潜在质疑者。但他们通常会专注于与自己的重要客户或投资合伙人进行整合，而不是对其战略的有效性进行质疑。这点让问题更为顽固难解。实际上，对众多 B2B 的公司而言，与合作伙伴在运营层面进行统筹规划已经取代了众多传统的战略规划工作（这种停滞根源被我们称为“对客户战略存在依赖性”，该停滞因素在未来的影响力将逐渐上升）。

公司真正需要的是一个可靠的、适时的挑战机制，可以在高管层所持有的假设受到现实情况威胁时提醒他们有所警惕。在《哈佛商业评论》的文章中，亚马逊公司首席执行官杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）准确地把握住了这种挑战的本质：“我们的众多战略都源自一些深层次的观点……当然，总有一天，其中的某个观点会不再正确。所以，公司应该拥有一定的机制来查找那些错误的、根深蒂固的规则，这点非常重要。”

尽管存在这些难点，我们还是找到了一系列方法，在公司内外对关键的战略假设进行建设性的测试。我们将在下文中分别介绍一种内部和外部的测试方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

委任“影子内阁”

在我们所介绍的对战略假设进行的挑战中最具有新意的就是“影子内阁”，这是通过在公司内部邀请员工加有关战略的商讨来实现的（见图 12—5）。我们注意到该机制在众多企业内得到了推行，而且用途广泛，其中包括对战略进行挑战、培养领导人才，以及在企业内进行“集训”。

方法概述：委任“影子内阁”

“影子内阁”是由一些高潜质员工所组成的常设小组，小组成员将轮流应邀参加公司管理委员会的会议。这个方法具有双重价值：它既可以帮助高管层了解全新的观点，又能在同时推动低级别参与者的发展。

操作机制

- 人力资源部门挑选 6~10 名高潜质员工。这些员工在战略制定或执行领域拥有出众的才华。他们将在小组中任职 1~2 年。
- 在这段时期内，小组成员将定期召开会议（每年 8~10 次）。会议召开的时间和频率依照高管层会议来确定。
- 每次会议通常持续两个半天。在第一个半天里，“影子内阁”将模拟管理委员会召开会议，对管理委员会会议即将讨论的问题进行探讨，并且对会议上将进行的报告进行预演。
- 在第二个半天里，部分“影子内阁”成员将参加管理委员会会议，与管理委员会分享头一天“影子内阁”所进行的探讨和所做出的决策。

效果评估

- “影子内阁”是一种极为有效的方法，它将帮助高管层了解到公司内部人员的观点。这些人知识丰富，更接近市场和顾客，而且受公司当前正统观念的禁锢相对较少。
- 此外，另一个切实的好处在于该方法能有效地推动低级别参与者的发展，让他们提前了解到必须等到职业发展后期才能获得的一些观点。
- 这个方法并非人人适用：采用该方法的前提在于管理委员会切实地支持“不畏强权，仗义执言”，而且真正允许“影子内阁”参与到所有的讨论中来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图

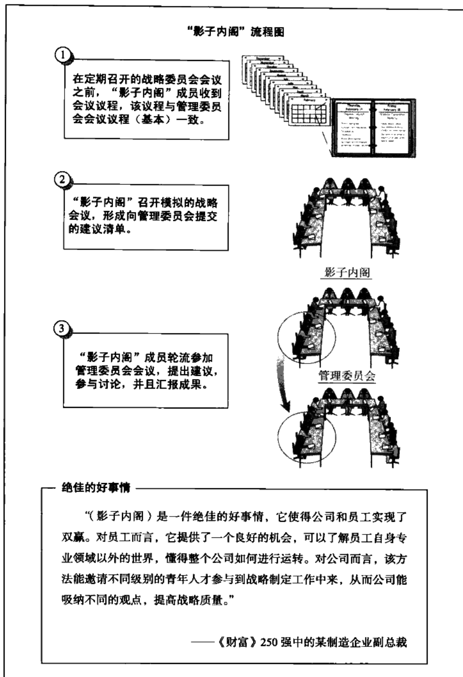


图 12—5 委任"影子内阁"：为管理层的战略讨论注入新鲜观点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

"影子内阁"是由一些高潜质员工组成的常设小组。小组成员将轮流应邀参加公司管理委员会会议。这些成员往往处于职业发展的中期，而且通常是总监职位的候选人。小组会议召开的频率与公司管理委员会会议相同，通常比该会议早一天召开。"影子内阁"的会议议程尽可能与次日召开的管理委员会议程保持一致。次日会议的发言人会向小组成员陈述第二天会议的关键材料、提供必要的后续补充，以支持小组的评议和决策。在众多公司内，普遍采用的模式就是邀请"影子内阁"的部分成员参加第二天的管理委员会会议，并请他们与整个委员会分享自己的讨论和判断结果。

建立"影子内阁"有诸多好处。高管人员的思维在很大程度上受限于公司当前的战略假设（他们为战略出于自己之手而自豪，他们通常远离顾客和日常的市场工作，而且他们所接收到的信息都已经经过层层过滤），因此像"影子内阁"这样值得信赖的、信息灵通的人员所提供的全新视角具有极高的价值。最初向我们介绍这个方法的高管说，在他所在的企业内，总裁和首席执行官都认为"影子内阁"是一个"绝佳的好事情"。

相对于我们介绍的其他方法，高管们对这个方法会立即做出本能的反应。大多数高管人员在听到我们提出的这一建议后认为这在他们的公司内永远行不通。他们会说："管理委员会的议程非常机密，"或者"我们的高管团队没有那么多的耐心，"又或者是"这样做似乎工作量太大了。"我们完全认可这一举措并非人人适用。但事实上，在我们所拜访过的一些公司里，在董事会会议上坦言公司战略的缺陷不异于一种自毁前程的行为。这样的公司（即公司所要求的坦率只是徒有其表）就不应该考虑"影子内阁"的做法，否则不仅达不到预期的效果，而且可能打击参与人员的士气，更不可能说是鼓舞士气了。

邀请风险投资家参与战略审核

要了解公司外人员对战略假设的看法，一种方法就是邀请风险投资家参与战略审核（见图 12—6）。在这个流程中，管理层邀请一位合适的风险投资家出席事业部的战略和投资评审会议，请该风险投资家从外部市场的角度来参与讨论，探究投资计划的潜在缺点。这个方法将帮助事业部经理应对具体探讨的每项挑战，而且风险投资家所带来的注重回报的务实视角也会令他们受益匪浅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
1倍 保证金 免费跟单指导获利 超低价格 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方法概述：邀请风险投资家参与战略审核

管理层邀请一位合适的风险投资家出席战略评审会议，探究投资计划的潜在缺点。该举措能在会议上对战略假设做实时的检验，同时也能让管理层了解到“投资人”在进行“投资”时如何考虑其效率和实用性。

操作机制

- 高管层从众多风投公司中挑选一位合适的风险投资顾问，请该顾问在了解必要信息后就公司战略提出意见（挑选标准包括行业经验、行业投资经历，以及信息过滤方法的质量）。
- 双方签订保密协议后，风险投资顾问应邀参加战略和投资评审会议，向事业部经理提出问题。
- 在最终的战略概述和投资计划中吸纳并结合风险投资顾问对管理层所提出的问题和质疑。
- 应该对风险投资顾问所提出的问题进行记录和归纳，形成系统化的挑战途径，以在会议过后继续使用。其目的可以概述为“充分学习风险投资家的方法，培养独立应用的能力”。

效果评估

- 早期采用该举措的公司反应，风险投资家所提出的问题和采用的方法为它们常规的（正式）商议带来了注重实时性和效率的新气息。
- 私募股权公司当前在市场上表现积极。该举措将帮助公司及时了解私募股权公司在对大型企业进行投资之前如何进行考量。
- 众多管理团队可以利用风险投资公司与产品研发部门或企业发展部门之间目前尚且友好的关系，从中寻找潜在的合作伙伴（切记要求他们签署保密协议）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图

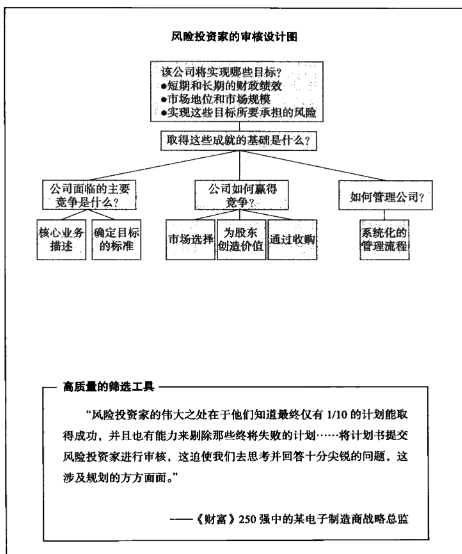


图 12—6　邀请风险投资家参与战略审核：为战略审核带来“投资人的声音”

实施这一举措有一个明显的难点：公司寻找的这个外部合作机构不仅要具备足够专业的知识，从而为讨论增值，而且要足够“安全”，能够被公司董事会所信任（目前看来，私募股权投资公司的代表们可以很容易地达到第一个要求，可惜却无法满足第二个要求）。当年，因提出这一设想而引起我们关注的一家公司目前正在与一家风投公司协商合作事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宜，因此双方在运营层面已经开始建立一定的信任关系。（事实上，与企业投资人不同，风险投资家习惯于进入投资对象的董事会，因此，让他们出席公司战略和投资评审会议并非勉为其难。）

相比之下，对企业投资人之言，风险投资家的参与会让他们大开眼界。风险投资家带来了外部的视角，可以对公司关于市场、顾客和竞争对手的战略假设做一个即时的检验，而且会提高公司日常流程的效率和速度。风险投资家对投资计划的考虑方式也与企业经理人截然不同。对风险投资家而言，每个投资计划都是一个待选择项：可选、可不选，而不是一揽子的审批。而且他们倾向于阶段性的投资，只有在实现了重要的里程碑之后才继续追加投资。投资对象的自由运作时间通常是一个季度，而并非一年，条件是管理团队要根据具体的时间安排来取得进展。

在风险投资家所应用的方法中有众多常用的技巧，因而派人在最初的会议时间里记录下风险投资家们通过哪些问题和策略来收集信息，这样就可以掌握其精髓以备后用（见图 12—6）。这也是该举措中最具有价值的一个方面。会议过后，风险投资家们的影响依然在发挥着作用。

所有这些方法都可以帮助我们对战略假设进行明确阐述及测试，但都需要投入精力，也会存在一定的风险（切实存在的或仅是感觉上的），因此，它们不可能人人适用。但这些方法将揭示公司战略背后所有的假设。在下一章中，我们将进一步进行探讨，分析如何对战略假设进行监控，从嘈杂的外部环境中发现停滞的预警信号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 13 章 如何规划未来

明确阐述和测试核心战略假设只是起步，只有管理团队掌握了如何对这些假设进行持续监控，它才能不断给管理层以指导。单纯地阐述这些假设只会让高管层中出现派系——你相信还是不相信这些假设？要针对战略假设进行积极的辩论，企业就必须收集外部的客观事实，以数据为基础来进行探讨，制定解决方案。

组织架构上的难点

《财富》100 强企业显然会有精心组织的、经验丰富的部门来跟踪了解重大的外部发展情况。但让人忧心的是，在组织架构中，这些调查职能（市场调研、竞争情报收集和销售人员的电话营销报告等）和高管团队之间的距离一直在加大。作为战略管理领域的观察者，我们惊奇地发现，企业内部的情报收集部门与战略制定者之间在组织架构上存在脱节。这通常是因为所收集到的那些实效性最强、未经任何修饰的情报仅仅被用于公司销售部门的战术制定。

公司倾向于将市场调研工作分散到各事业部，使其能更快速地响应内部客户的需求，而这点使得“远离现实情况”的问题更为严重。某大型信用卡公司的经历就是一个典型的例子。根据为客户服务的宗旨，公司的市场调查职能高度地分散。多年来，市场调查总监发现，部门在两个关键的评估指标上差距越来越大，即“项目满意度”和“整体满意度”之间的差距。尽管市场调查的主题越来越精确，但项目满意度仍在不断攀升。不过就公司整体而言，市场调查活动的影响力和实效性在消退，调研部门的整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

体满意度也随之逐步下降。由此可见，对于企业这些了解外部情况的关键部门来说，内部客户的满意度并不一定能有效地指导工作规划的制定。

“变化速度”上的难点

对关键的战略假设进行测试的第二个难点在于竞争环境的变化正越来越急剧。高管团队认为，顾客行为、竞争者的能力，以及市场发展的变化轨迹在一定程度上是可以预测的，这也难怪众多大型企业会每年或每两年对环境进行分析研究，将此作为战略制定流程的开端。但在这些领域里面，断断续续发生的变化很快就成为了一种基本的标准：技术发展周期正在变得越来越短；顾客的行为模式正在大幅偏离“引爆点”；令人惊奇的行业进入者带来了颠覆性的新商业模式，打乱了众多行业内既有的竞争平衡。尽管我们都认识到了这些发展变化，但“不管需要与否，每3年”进行一次战略审核的模式依然存在。

当然，公司针对这个问题也会有相应的对策，而其中广泛采用的方法就是：战略随需而变，即在问题出现并变得严重时根据需要制定战略，解决问题。在过去几年里，根据变化快速制定战略的不同方法在逐渐增多，它们正在逐渐替代严格按照预定时间进行的、例行公事的战略管理活动。这些方法都以需求为基础，鼓励高管层密切关注市场变化，围绕变化来调动资源。这些方法都旨在提高战略制定和实施的实时性，这点值得赞扬。但其中也存在危险，因为它们过于关注如何对当前的市场变化做出反应，而不是提醒管理层注意那些显示战略假设出现问题的关键预警信号。

以事实为基础的评估指标与高管团队的主人翁意识

究竟是定期组织隆重的战略评审（有时也是例行公事的），还是根据需要不定期地制定“应急式”战略，公司通常在这两种方式之间踌躇不决。但部分公司已经着手建立更连贯的流程来对关键的战略假设进行监控。它们综合了传统战略评审工作的一致性和连续性，以及根据需求制定战略的实时性。这些方法有两个关键的要素，并因此而备受称道。

首先，这些方法建立了以事实为基础的评估指标体系，该体系使关键

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.the-hp.net

战略假设的监控工作不再是对假设发表不同观点并进行争论，而是对变化进行客观的衡量。这些优秀的方法为每条假设设置了路标，即可加以衡量的现象，从而能验证高管团队所共有的关键信念是否有效，而这些信念也正是制定当前战略方向的依据（见图 13—1）。

在我们所介绍的一家零售性银行揽储战略的路标例子中，该银行的战略是以支行为基础来推动储蓄业务，其所依据的假设就是顾客对便捷性的定义，这些定义决定了渠道使用模式，以及顾客对网银的喜爱程度。银行认为在收支结余量大的顾客看来，便捷性就是“附近就有支行，”因为他们更喜欢面对面办理银行业务，网银业务让他们感觉到不自在。这些假设又可以被分解成与顾客行为和市场人口统计数据相关的路标：采用不同业务办理模式的顾客的收支结余程度、个人电脑的拥有率和宽带的接入率，以及电子商务交易量的增长水平。公司最终可以根据“警戒线”来对这些“路标”进行监控。制定警戒线的目的在于提醒银行管理层注意顾客行为的重大变化：收支结余量大的顾客每周的交易量是否开始超过两笔，或者他们是否开始更多地采用电话银行服务？在该细分市场中，客户每月到支行的次数是否在减少，而且每季度的减少速度是否高于 2%？在该细分市场的家庭中，宽带接入率是否超过了 60%？

这些路标和警戒线的数量是有限的，由整体战略和主要假设自然分解所得。总体来说，借助路标和警戒线体系，高管层在探讨关键战略信念时不再只是搬出主观论点，而是能以有据可查的、客观的事实为基础。

其次，就是这些方法树立了高管们在核心战略假设及其监控上的主人翁意识，从而缩短了高管们与公司调查机制（市场调研、销售人员的电话营销报告、服务中心数据）之间的距离。在这点上，优秀的方法可迫使高管团队牢记要不断客观地验证自己的关键世界观。总而言之，以事实为基础的评估指标和高管团队对战略假设的监控至少可以推动战略随着环境变化而进行调整和发展，而不至于发生延误。这种延误会导致战略突然失效，并由此带来多年的增长停滞。

明确年度重大冒险之举

要迫使高管们对关键战略假设进行质疑，一种直接方法就是将这些假设转变为年度“重大冒险之举”，由高管负责实施和监控（见图 13—2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何证券费用比较低，可以超低差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

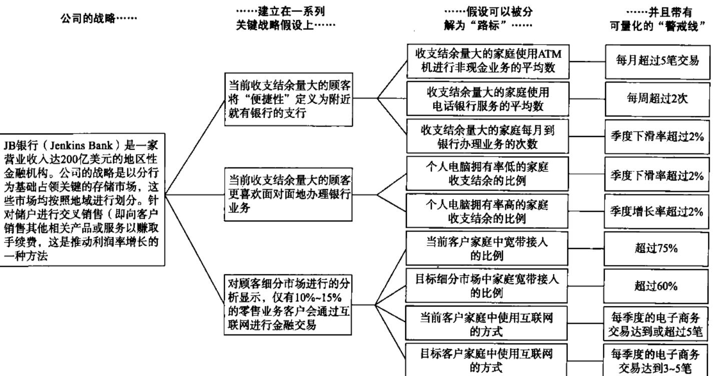


图 13—1　路标和警戒线：评估未来变化“临近速度”的衡量指标

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请

战略部门组建由公司内部经理人和外部专家所构成的网络，与该网络进行沟通，查找事业部的战略背后所隐含的关键变数。之后，这些不确定因素被转化为每个事业部在发展上所做出的“冒险之举”。高管层在审批了该清单后，将指派财务人员对每项“冒险之举”进行监控，同时在年底对所有变数的发展情况进行全面的回顾和审核。

方法概述：明确年度重大冒险之举

该结构化流程旨在查找并监控事业部或公司战略计划中所隐含的、可加以衡量的少数“冒险之举”。第一年的启动成本相对而言非常高，但后续运营和更新成本较低，可加以弥补。

操作机制

- 企业高级战略师或规划家负责该举措，其时间安排应该与年度战略评审流程保持一致。首先，挑选一系列多元化的、客观的专家，建立访谈网络。最合适的候选人就是术业有专攻的学科专家（科学家、经济学家和顾问等）和高级运营经理。
- 战略师及其团队对网络成员进行一对一的访谈，并组织集体访谈，针对公司事业部所处行业内的关键变数收集这些成员的意见。
- 以访谈所收集到的信息和资料为基础，各事业部管理层针对那些不确定因素列出 10～15 条重大的“冒险之举”。这些“冒险之举”都必须能加以衡量。公司对这些清单进行整理，并报企业高管层审批。
- 在之后一年内，企业和事业部的财务人员对这些“冒险之举”进行跟踪（和衡量），留意实质性的不利变化，并且在年底时与各事业部共同进行全面的审核。

效果评估

- 该流程要求业务经理们清楚其战略中所隐含的风险，从而有效帮助他们知道必须对哪些关键的战略假设不断加以监控。
- 该方法的适用范围广，既可在小型或专业化的公司内指派单一人员进行实施，也可在业务范围广泛的大型跨国企业内广泛开展。
- 该举措主要的不利因素在于第一年的启动成本较高。在第一年的运营中，相关战略假设将被揭示，而这个过程也是一种内部的战略教育。这些都将大幅降低持续监控和后续的年度评审的成本。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
保证金 免费提供专业行情软件 无任何附加费用 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图

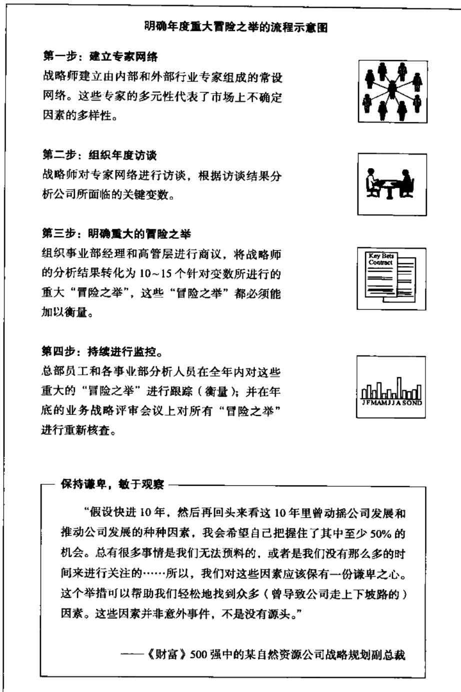


图13—2　明确年度重大冒险之举：该举措将迫使公司清楚阐述关键的不确定性因素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，关键的一步就是建立由客观的专家们所组成的网络。这些专家能查找出顾客行为、技术发展趋势和竞争对手的战略等领域关键的不确定因素，而这些因素将影响到事业部在来年的战略。在此之后，企业战略师必须对这些因素进行归纳，列出 10~20 条不确定因素以待监控。这些因素之后将被转化为事业部的“冒险之举”，而这些“冒险之举”可加以衡量，并能每年根据事实情况加以评估。

实施该举措的企业提出，要做到重点突出，并兼具实效性和时效性，其中有 3 个关键性的要素。第一点，要加以监控的“冒险之举”必须被划分为第一层次问题（直接影响来年战略的关键性问题）和第二层次问题（影响更长期的多年战略的关键性问题）。第二点，要求战略师在 6 个月后对这些“冒险之举”进行审核，以确保对那些快速变化的问题进行及时处理，而不用等到年度会议的召开，同时撤销那些已经过时失效的问题。第三点，部分不确定因素会严重影响到长期的战略，因而这些“冒险之举”必须不断地延续到下一年度，以避免产生疏忽。即使这些不确定因素在当年内并未出现任何重大的变化，也必须加以延续。

一家大型自然资源公司已经实施该举措多年。其首席战略师称该流程成功地迫使管理层密切关注近半数关键性的市场和环境因素，由此提高了战略在同期取得成功的几率。该公司已经决定将来大幅增加需要加以监控的“冒险之举”的数量。

建立颠覆性竞争模型

传统的情景规划方式被批判为太过呆板，关注面过广，而且过于强调发生几率低的大型外部威胁（该规划方式源自国家安全规划，所有这些缺点也就因此而起）。一家著名企业对该流程进行了简化，重点放在了更具有战略性的领域，而行业内现有或新竞争对手很可能在该领域采取“颠覆性”的行动（见图 13—3）。战略部门设计一定数量关于竞争对手改变竞争局面的情景，然后，事业部对现有战略行动的充分性进行评估，以应对新的竞争情况。此后，针对每种场景评估其“发生率”，并向公司管理委员会进行简要汇报。

所设计的情景数量不多，但符合实际需要，且所反映的是一种中期的情况。通过设计这些情景，企业将关注竞争对手可能会带来颠覆性影响的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

举动。在考虑潜在对策的过程中，事业部将就供应商、当前的竞争对手，以及客户细分市场等方面可能发生的变化形成现实可行的观点。企业之后可对战略行动的“稳健程度”进行打分，并且若有可能，对资源进行调整，以应对最可能发生的行业颠覆。

应用该流程的企业所设计的“对抗游戏”促使企业采取了众多切实的行动，其中包括进行有针对性的收购和合作，以及在极短时间内抢先推出成本缩减计划。“颠覆性创新”通常指利用科技进行成本竞争，但在一些行业，新进入者正在跨越模糊不清的行业界限，而该举措也同样奏效。

方法概述：建立颠覆性竞争模型

该结构化方法通过设计基于角色的具体情景来查找容易出错的战略假设。这些情景模拟行业内可能发生的颠覆性事件，以帮助企业抢得先机。该方法切实可行，而且便于企业开展行动，能帮助企业及时做好准备，并对准备情况进行不断的监控。

操作机制

- 战略小组设计4个近期内（3~5年后）可能会发生的场景，每个场景都假设行业内某个企业（供应商、竞争对手、颠覆性的新进入者以及顾客）颠覆了现有的竞争平衡，“改变了局势”。
- 之后，战略小组解释每个场景所隐含的意义，重点强调在当前行业内企业的潜在战略和定位转变。
- 之后，公司利用这些场景来测试当前的战略行动组合是否已经充分。在该步骤中将使用稳健程度计分卡（见图解）。测试结果可用于对资源分配和整体布局的调整。
- 在此之后，这些场景将用于不断地监测发生率，并定期向公司管理委员会提交最新情况。

效果评估

- 颠覆性竞争模型在场景的贴合实际性和关注点的直观性上与传统的情景规划截然不同。
- 这些特征使得所设计的场景转变成了持续的经营和战略审核，以及持续的“路标”的活动。
- 虽然该举措可以由咨询公司来重点实施，但其最大的收益来源于对场景发生几率的不断监测。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图

战略行动稳健程度计分卡

行动	供应商	竞争对手	新进入者	顾客	合计
强化在核心业务的领导地位					
战略成本管理	5	4	2	5	16
一对一市场营销	2	1	2	3	8
布点情况	4	2	4	1	13
把握相邻领域的机会					
财务结算					7
客户关系管理					15
内容领先					19
管理行业的变动					
分支机构的收益管理					9
出行套餐服务的不断更新					11
总计	29	23	14	34	

管理委员会分别针对 4 种情景，从战略的 3 个“维度”对战略行动组合的稳健程度进行评估

计分标准

5 非常具有前景
4 适当的
3 无明显特征
2 脆弱的
1 高风险

了解世界的一个框架

“我们发现，这些情景和跟踪工具能有效地帮助我们管理周围混乱无序的环境。众多顾客和商业合作伙伴之所以选择我们，是因为我们深刻了解了正在发生的这一切。我不得不说这绝大部分原因在于通过这些情景，我们有了一个了解世界的框架……也懂得如何来增加股东价值。”

——《财富》750 强中的某服务型公司战略规划总监

图 13—3 建立颠覆性竞争模型：情景规划带来实效

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借助网络设置路标

有一家企业采取了更积极的方式，让整个企业都来对将影响到公司战略有效性的关键因素进行监控。我们将这种举措称为借助网络来设置路标。该方法借助局域网从全公司范围内收集有关一系列问题的信息和情报（见图 13—4）。该举措大幅扩大了关键问题的信息来源，同时也使得对关键问题变化率的判断更民主化。

方法概述：借助网络设置路标

该举措借助建立在局域网上的系统跟踪可进行衡量的外部事件，从而验证公司战略假设的有效性。该方法的执行成本相对较低，尤为适用于快速变化或周期性的行业。

操作机制

- 规划团队将公司和事业部的战略分解为关键的战略假设和路标（可加以衡量的现象或事件，能验证关键战略假设的有效性）。公司可根据当前的战略来设置路标，也能以公司所监控的情景为基础制定（此时为预警信号）。
- 在确定关键假设和路标后，这些路标将被放置在局域网的门户网站上。事业部、职能部门和负责战略制定或执行的高管拥有不同的访问权。
- 网站负责人持续更新网站，添加与路标相关的内外部资源和数据的链接，并且标注路标或假设所出现的重大变化。
- 定期进行回顾（“交通信号灯”监测报告，路标的重新设置），这将有助于确保公司注意到重大的发展变化，并采取相应的行动。

效果评估

- 该举措能有效地推动员工积极参与公司关于战略的研讨。管理层仅需投入较低的成本就能加强关键员工对重大战略假设的理解，并能授权更多人员对战略假设进行持续的监测。
- 该举措尤其适用于在战略管理上采用分权制的企业。通过该举措，高管层负责进行监测，而公司各部门 / 事业部负责对商业环境的变化做出应对。
- 倘若企业发现情景规划难以做到“真实可行”，则能借助网络来设置路标，克服此类举措不被重视的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前图

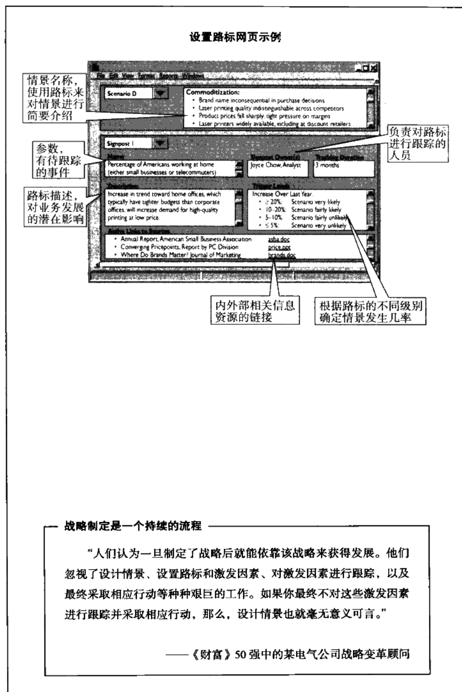


图 13—4　借助网络设置路标：全体动员，对变革进行监控

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在首创该举措的科技公司内，规划部门从事业部的战略中提取一系列关键的战略假设，将其转变为能加以观察的众多现象，对其进行监控。之后，他们在公司局域网门户网站上公布这些“路标”，每个问题都设置有单独的“路标”网页。负责人能访问这些网页，针对“路标”提供信息，确保相关情况能定期得到更新，并链接到最新的内外部信息资源。路标负责人同时也负责定期编写“交通信号灯”报告，提醒事业部负责人注意重大的发展和变化。

一些企业内部有众多的对外部门，它们能在第一时间观察到战略假设的重大变化，但它们在组织架构上（以及地理位置上）远离负责战略制定的人员。该举措尤为适用于此类企业。在首创该方法的科技公司内，该举措促使公司关于战略的研讨更深入，参与范围也更广。

在前一章中，我们介绍了战略专业人士非常关注我们在此文中所介绍的这些内容。他们认为，必定会有方法来改变基础信念（高管团队的战略假设）。这些结构化的方法将系统性地逐渐改变企业高管们的心智模式。本部分内容介绍了众多创新式的方法，我们希望读者能从这些简短的方法介绍中有所获益，找到合适的方法加以效仿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 14 章 确保增长战略的实施

尽管公司管理委员会的议程早已安排得满满当当，但鉴于我们所关注问题的迫切性，我们仍希望本书所介绍的各种举措能够占有一席之地。毕竟，增长停止的后果极为可怕，而我们为之付出的努力将会收获颇丰。即使是最受人推崇的公司也会因为增长停滞而一蹶不振。停滞会导致大规模的人才流失和利润损失，而且其影响可能旷日持久。当增长停滞出现后，公司恢复增长的几率会随着时间的推移而大幅降低。

令问题更为迫切的是，所有迹象表明，未来出现增长停滞的风险将越演越烈。在当前的环境中，尤为让人忧心的是，既有商业模式的半衰期越来越短。随着半衰期的不断缩短，及早发现变化，并即时采取应对措施显得日趋重要。我们在第 12～13 章中所介绍的各种举措能提高公司的预警能力：路标和警戒线能显示出发展变化是否出现中断；在多个级别员工间进行的战略监控工作能树立和强化员工的战略认知。这些举措能推动结构化的战略研讨，帮助高管团队不断测试其世界观的正确性，并且尽早发现错误的关键战略假设，避免因此而导致的增长停滞。

举措虽好，但谁来负责

高管团队关于战略假设的观点一致且根深蒂固，而低级别员工的可靠性尚弱，而对公司战略进行测试又是一项敏感的工作，企业内究竟应该由谁来负责该工作呢？在我们看来，最理想的人选就是企业战略部门。战略规划部门通常负责战略制定、企业发展愿景制定、战略规划，以及内部咨询服务。对战略进行测试正符合他们的工作职责，而他们也拥有履行这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作的最佳视角。在过去数年内，我们调查、记录了众多战略部门的使命发展趋势。这些信息显示，管理团队希望确保自己的战略团队思路清晰，而且拥有相应的资源来进行这些工作。

为了尽可能地提高效率，战略部门需要得到高管层的两种支持。首先，就是高管层必须共同努力，将战略假设的监控和测试工作纳入整体的运营体系和企业的日常工作中。其次，高管层应该邀请董事会参与到该项工作中。这点不同于过去数年内形成的有关董事会监管及其关注重点的模式，但我们相信，董事会应该将对战略进行的挑战和质疑视为是一种重要的风险管理工作，而并非对管理层的工作领域进行干涉。

尽管我们希望明确这些职责的具体划分，但同时也认识到，增长战略的管理者设置应该因组织和文化的差异而不同。为了帮助高管团队做出正确的决策，我们在本章节中将介绍一个自主设计的基础诊断方法。我们相信，对所有关心停滞风险的企业来说，这个方法会是一个起点。我们同时认为，高管层和董事会应该将战略监控和测试流程纳入企业的工作流程，因此，我们将在本章节的最后部分针对该点进行探讨。

起步举措：停滞逼近的预警信号

在诊断企业是否容易出现增长停滞时，高管团队应该从哪里着手呢？我们在第 12～13 章中介绍了部分举措，这些举措对高管层的时间要求相对而言并不高。但要取得理想的效果，高管层必须“全心全意地”进行支持。我们发现，众多企业即无资源进行此类投入，也未有相关的意识。因此，对这些高管人员来说，第一项工作就是对企业营业收入增长的健康程度进行全面检查。

在附录 3 中，我们介绍了一个类似的自我测试。测试包括 50 个“预警信号”，覆盖了公司的 7 个职能领域，可用于企业进行诊断，确认是否需要进行更全面的检查。在对停滞案例进行研究后，我们反问：“在遭遇停滞的企业内，领导人能从市场、竞争对手的行为，以及自身的内部工作中发现哪些线索，提前预知增长停滞正在逐渐逼近？”通过这些思考，我们列出了一系列预警信号。这些预警信号部分是根据经验来进行评估的指标，大部分管理信息体系都能提供相关信息，同时还有一些需要公司相关职能专家来回答的主观判断题。该流程能对初现端倪的增长停滞现象发出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

预警信号，同时也能揭示出高管团队所持有的关键战略假设是否相互冲突。

例如，针对财务的评估指标主要是为了确认企业的有机营业收入增长和通过收购推动的营业收入增长之间的关系是否均衡健康，以及营业收入增长率和利润增长率之间的关系是否相适宜。关于战略的问题旨在了解对战略制定的关注程度、在战略制定上的资源投入水平，以及对市场和竞争对手的定义是否通用。

市场营销和市场调研领域的预警信号主要是了解公司是否经常对顾客细分进行验证，其验证是否充分，对每个细分市场对产品和服务有哪些理解，这些理解影响了哪些战略的制定，以及如何影响。就销售团队而言，这些指标将帮助他们观察到在核心市场的规模和顾客行为上那些可能危险的，但尚未加以跟踪的变化，以及潜在颠覆性竞争对手所带来的商业模式的改变。在人力资源方面，公司通常会关注将影响当前战略成功的关键技能，但与此同时，他们是否也注意到了对未来发展有着重要影响的技能呢？人力资源领域的评估指标旨在揭示这两者之间的差距，同时对在高管层中推行混合型管理的程度进行评估。

在产品研发和创新管理领域，所提出的问题将帮助公司了解依靠反复创新来维持溢价是否可行，以及公司在产品改良上的投入和在新产品平台上的投入是否均衡。衡量指标覆盖的最后一个领域是董事会，这些指标旨在测试董事会是否对公司战略中所存在的风险进行了有效管理。

正如之前所述，预警信号测试只是一个开端，之后还必须针对战略假设的阐述和监控不断开展更深入的工作。这些问题既可针对事业部一级进行测试，也可在整个企业范围内开展，企业可根据实际情况来进行选择。

将战略监控和测试流程纳入企业的工作流程

我们在上文中介绍了进行自我诊断的方法，但防范增长停滞并不是组织一次类似测试就可以了事的。在进行企业诊断之后，高管层还必须不断进行相关商讨。战略监控和测试并不是偶尔在公司外组织的管理活动，而应该被纳入核心的运营流程和企业的日常工作当中。要实现这点，企业各级别的职能经理必须在这些商讨中发挥领导作用。

我们在做介绍时曾强调，对高管和职能经理来说，对当前战略进行质

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
返佣和开户请联系我们 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疑的能力和技巧并非与生俱来。一方面，这也显示出高管层的战略思考能力在萎缩。哈佛商学院克莱顿·克里斯滕森教授观察发现，管理团队越来越精于那些常规的工作，例如制定年度运营计划，并且实现这些计划；而他们在那些非常规的战略制定工作（这些工作通常会被外包）上的能力在下滑。在这方面，高管层也难辞其咎，高管层的职责要求他们制定一个远景，然后再以此为基础反推，详细计划实现该愿景的运营步骤。对于事务繁忙的高管层而言，极少会有机去不断思考该愿景和计划的实用性。

这也就是说，高管团队必须将对战略的挑战纳入公司的工作流程中，并融入各级人员的工作职责中。在这个方面，不同的企业会存在不同的切入点，但有 3 点是通用的。

在运营计划评审工作中纳入对战略的挑战

要让高级职能经理清楚地懂得其参与的重要性，最好的办法就是在年度运营计划的评审中重点关注对战略的挑战。从表面看来，要做好这点非常困难。现在，几乎所有的计划模板上都包括了“假设与风险”这一部分。但经常参与计划报告流程的人都知道，“假设和风险”部分存在几个问题。首先，里面所列举的信息通常局限于“安全的”、不会引起争议的数据，例如宏观经济或其他规划假设等。其次，即使列出了风险，这些风险也是浅显的和“可控的”，如内部执行风险，而不会是关于顾客和竞争对手等更基础性的问题。而且在大部分的模板中，“假设和风险”通常是最后一个部分，因此，在对计划进行汇报时，对这一部分的审核常常留在了最后进行，也就是草草地快速过一遍。

高管层可以切实地鼓励运营中心经理们认真地、系统地思索计划的主要风险，并且坦率地进行汇报。我们在上文中曾介绍过“预警信号”诊断方法，这可以作为一个良好的起点，帮助经理们查找主要的内、外部不确定因素。此外，高管层可以对计划评审会议的安排进行调整，将重点放在对风险分析进行讨论上，这也可以传递出高管团队非常重视“假设和风险”这部分内容的信号。在我们的访谈中，一位战略负责人甚至建议高管团队组织各事业部进行竞争，评选出“对战略假设最全面的审核”、“对计划假设最全面的质疑”和“所提出的问题难度最大”等类似奖项。

将假设审核提升到高管层日程

除了可以将对战略的挑战和商讨纳入年度运营计划评审中以外，还可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进 http://www.7help.net

以将假设的审核和质疑作为特别事项纳入高管层的日程中。众多高管团队会在公司外挑选场地召开年度人力资源评审会议或预算评审会议。他们也可以采用同样的方法定期召开战略假设审核会议，将“预警信号”诊断流程作为一个契机和指导方向。

这个方式能为高管层提供一个“安全的空间”来进行坦诚的交流，但除此之外，它还有其他众多优势。这种主题突出的专门会议会对高管团队的商讨内容进行限制，鼓励他们坦率地进行探讨，寻求正确答案。此外，将战略假设的审核变为一个年度流程，将有效地推动企业指派人员轮流负责关键假设的管理，从而强化关键假设在员工头脑中的记忆，避免各职能部门的观点出现僵化。

让管理发展计划的参与者将重点放在对战略的挑战上

众多公司管理发展计划的参与者是对战略进行挑战的理想人选。公司对这些人员进行了大量的投入，目的在于确保公司未来的成功发展。而这些人员当前并未参与到战略的制定中，因此，能很客观地去分析这些战略。他们也是企业宝贵的资源，因为，他们的批评意见和担忧通常能获得高管层的注意和尊重。

邀请这些人员参与对战略的挑战还能带来另一个好处：高管层可以避免在下一代领导人身上打上自己的烙印。当前的商业环境日新月异，成长中的未来高管们很可能需要更频繁地修订战略和商业模式。而在邀请高潜质的员工来对战略进行反省并发起挑战的同时，高管层也发出了这强有力的信号。

我们在第 12 章中介绍了如何明确阐述战略假设并对其进行测试的方法。这些方法同时也是管理发展计划可加以效仿的有力模型。“核心信念鉴别小组”和“预想式战略分析”两种举措尤为适用。该章中所介绍的“影子内阁”所针对的正是下一代的职场新星们，因此，值得公司加以考虑。

明确战略部门的职能

在本章开始时，我们提到战略部门是组织战略挑战工作的理想部门。一位对企业战略拥有深刻见解的观察家提出，战略规划流程本身并不一定会产生战略。令人不可思议的是，战略有时是由首席执行官和少量关系密切的顾问通过非正式的方式逐步制定出来的。用一位细心的观察家的话来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，战略规划流程真正的成果是“做好准备”。我们极为赞同这个观点，而且，认为这是大型企业的集团战略师的关键职责。集团战略师的重要任务就是调整高管层议程中的内容，因此，战略假设的监测就正应该由战略部门负责。不管战略部门的其他职责是什么，预防增长停滞应该是他们的首要工作。

任期和资源调配上的难点

但是，在操作中会遇到一些实际性的难题。如前文中所提到的，在过去 10 年里，我们对部分战略部门进行了跟踪了解，并从中发现了部分难点。第一个问题就是公司内最高战略官的任期越来越短。我们的成员中有来自数百家企业的战略师，其中大部分是跨国企业。在过去 10 年里，通过与他们的接触，我们发现，职业战略师的人数正在缓慢衰减，而这些岗位上的高管们轮换速度相应加大。我们定期进行的调研所得出的结果也验证了这个发现。调查显示，在所调查的企业内，48% 的战略负责人在职年限少于两年，其平均任期为 2.9 年（少数战略师的任期较长，将这个数字有所拉高）。

在我们所研究的这 10 年时间里，战略师的任期在缓慢缩短，而且这明显反映出，战略岗位通常被视为是高级经理的一个职业发展机会。但从战略假设的监控角度来看，如果再考虑到大型企业对其战略进行评审的频率，这种下滑就会成为一种问题。大部分大型企业大约每 5 年对战略进行一次评审。显然，在众多此类企业中，战略负责人在任期内极少能经历两次或两次以上的战略评审流程。

第二个问题就是大型企业正在逐渐将众多战略管理工作下放到事业部。我们对企业战略工作的跟踪研究显示，大部分企业正在逐步将关键的战略工作从集团中心转移到事业部。这种转移的初衷是因为事业部更接近市场，而且也能由此树立主人翁意识，在这点上的确具有重大的意义。但与此同时，这种转移也让原本就稀缺的战略资源雪上加霜，其工作重点不再是紧迫性相比不强的、有关长期战略的管理工作，而变成了以客户服务为重点的事业部工作。（我们的调查显示，在营业收入达 200 亿美元的企业内，集团战略部门通常只有四名成员。要求公司配备更多的人员一般很难办到，但这个数字显然是远远不够的。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载

第三个问题就是战略规划工作不再是按计划每年召开评审会，并且每五年进行一次全面的思考和修订，而是变成了根据需要临时来组织的活动。从积极的一面来看，这可以快速地调动资源，并且鼓励高管层加强对市场变化的关注。我们在这个方面也发现了部分非常有效的方法，并且对其效果赞赏有加。但与此同时，如果企业内缺乏强大的集团战略部门来进行均衡，那么降低成本（包括直接成本和机会成本，如高管层的时间）的倾向就会变得不可抑制，从而导致企业在集团战略工作岗位上减少本来就只能满足基本需要的人员数量，转而邀请咨询公司来提供服务，由此将这些成本转变为可变成本。

综合考虑到所有这些方面，显然，完全有必要在战略部门的职责中要求他们负责监控未来增长问题的预警信号，并明确阐述与监控关键的战略假设，但这还远远不够。我们在企业内为该项工作寻找合适的支持者和联盟军时，除了总裁和首席执行官（他们是长期有力的倡导者）之外，还发现了一个甚至可能更强有力的新支持者——董事会。

董事会在战略风险管理中的作用

在 2002 年颁布《萨班斯－奥克斯利法案》(*Sarbanes-Oxley Act*）后，关于董事会的探讨给他们带来了明显的压力，用麦肯锡公司的话来说，现在是“改变的时机”。简而言之，公司治理顾问认为，上市公司董事会必须扩大他们的影响力，不能仅仅只是限制高管层的权力（以及对企业合规问题把最后一道关），还应该更深入地参与到公司的战略工作中。这在一定程度上源于在部分著名的上市公司内，董事会关于基本战略问题的观点混乱无序（最典型的就是迪士尼公司和惠普公司）。当董事会因为公司的战略方向而发生分裂时，其下设的专门委员会就成为了独立的小战场。

从更广泛的角度来看，人们希望上市公司董事会能更深入地参与战略管理工作，这也是因为私营企业内的目标明确且一致，令上市公司羡慕有加。众多观察者提到，如果董事会成员不仅仅只是受托人的角色，而是直接参与到战略制定工作中，建立起更多主人翁的意识，企业将从中获得一定的竞争优势。

为了对此问题进行补救，政策和管理建议都倾向于授予首席执行官一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方交易所手续费低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些权力来挑选董事会下设的专门委员会成员，以确保董事会能更深入、更积极地参与到战略管理工作中来。麦肯锡公司在其对董事会工作的调查中提到，在当前的商业环境中，仅有不到1/3的高管认为公司的董事会成员充分了解公司的战略。在众多外部压力下（公司内部人员和外部人员的平衡、多元化、审计经验等），董事会已经“充斥着能力相对较弱的人员”。

这个观点颇具说服力，尽管从公共政策的角度来看，允许首席执行官来挑选董事会成员这条建议听起来并不可信。但我们认为，上市公司的董事会即使不参与战略的制定，也可以深入地参与到战略管理中来。他们最大的职责就是确保公司的战略经过全面、深入、系统的考虑。董事会的第二大职责就是确保公司最高管理者的绩效管理评估指标和薪酬体系与战略的执行挂钩，而并非基于短期的财政指标。

董事会对战略最深入的参与就是我们在本书第三部分所介绍的内容：对高管团队基本的战略假设进行系统化的、持续的测试。战略部门的员工可以制定预警信号的评估指标，并且实施优秀的方法来查找和明确这些具体的基本战略假设，但他们需要有支持者来确保这些考量能够真正地融入企业的决策中。如果上市公司董事会积极地将风险管理作为自己不可推卸的责任，那么，增长停滞的相关风险就必然会被摆上管理日程，列于首要位置。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第 15 章 复兴之路

我们将增长停滞视为一种战略问题，而且在绝大部分情况下处于管理者的可控范围之内。我们希望高管团队了解过去重复出现的失败模式，掌握对战略假设进行阐述和测试的方法，从而减少在增长旅途中出现停滞点的几率，或者至少是降低停滞的强度和持续时间。在管理者对战略假设加以不断的关注和控制后，战略的质量将得到提高，增长之路也将得以延伸。

但如果企业发现自己已经陷入了停滞之中，增长曲线已经趋平，而且高管团队对战略控制迟疑不决，或者甚至是无动于衷，那应该怎么办？在飞行途中遇到失速的状况时，经验丰富的飞行员会本能地采取 4 个步骤来恢复控制，继续前行：第一步，他们重新确定飞机的方向，将机头的方向朝下以重新控制飞机；第二步，逐步加油，加大拉升力；第三步，重新调整飞机的操纵面板和阻力板使飞机保持平稳飞行；第四步，重新设计路线。

对正陷入停滞的公司而言，陆地就是它们的飞行空间。要成功走出严重的增长停滞，公司首先必须重新投入到原有的核心业务，确定核心业务的方向。然后，再逐步对相邻领域进行探索，寻求增长的动力。若必要，它们之后将调整核心业务商业模式的“平衡度”。最后，它们将重新设置增长路线，把握与核心业务相关的机遇。

为了帮助那些目前正在与停滞做顽强斗争的高管们，我们将在本部分介绍对众多公司的复兴战略所进行的分析。这些公司在增长出现停滞之后重新起步，再次获得持续的增长。我们并不会在此就这些公司的具体战略或经历进行过于深入的探讨，只是希望向读者介绍这些公司的经验，希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能给正处于困惑期的管理团队一些指导，帮助他们懂得如何来设置工作的轻重缓急。

该项研究一共覆盖了 42 家大型企业，它们在 20 世纪 80 年代后期曾遭遇停滞，并从中恢复，重获增长。在图 15—1 中，我们对这些企业的复兴战略进行了归纳分类。图中的每个黑点代表其中一家公司的增长战略。图中一共有两个维度：Y 轴表示与原有核心业务的商业模式之间的差距；X 轴表示与原有行业之间的差距。换而言之，在争取复兴的过程中，对核心业务模型的改变应该达到什么程度？公司应该到偏离核心市场多远的新市场中去寻找机会？

从图中可以看出，在左下角的象限中黑点最为密集。由此可以清楚显示：重新获得增长的有利战略通常就在核心业务领域之内。公司过半的复兴战略（59%）都针对其原有的核心业务，面对的是同样的顾客群和同样的顾客需求。我们将左下角的象限称为“核心业务价值最大化”。另外，19% 的战略位于右下角，我们称之为“拓展相邻领域”，即通过把握相邻领域的机遇来推动核心业务的增长。左上角的象限是“转变核心业务”，占到 6%。共有两家公司通过改变商业模式获得强劲的新发展，但它们所针对的依然是同样的顾客群和顾客需求。最后一个象限被称为“创建新业务”。在所有复兴战略中，16% 的公司涉及利用现有的资产来开发新的机会，但这些新领域依然与核心业务相关联。值得注意的是，所有这些复兴战略都与公司现有的核心业务相关。

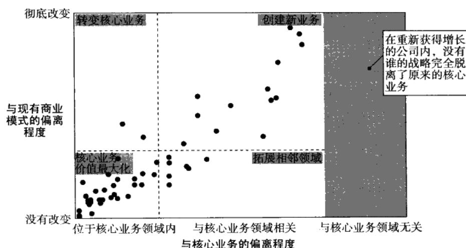


图 15—1 企业的复兴战略归类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请访问

我们对这 4 个象限内的公司进行了一一分析，并据此为高管团队提出了 5 条基本的建议，希望能帮助它们重新找回营业收入增长的动力。

核心业务价值最大化

企业制定复兴战略的第一个关注点应该是其原有的核心业务。在过去 10 年里，关于“核心业务”的复兴受到了众多管理作品的关注和探讨。但当核心业务的绩效在数年内都萎靡不振时，失意的高管团队几乎会迫不及待地寻找新的增长平台。

建议 1：在高管层和高潜质经理间就核心业务战略弱点达成统一认识

飞行员在采取纠正措施之前必须对失速状况进行干脆利落的正确判断；而高管团队在采取行动之前也必须对现有战略的缺陷进行精确的诊断。其目的在于帮助高管团队发现战略假设和业务流程中的盲点。这些战略假设和业务流程曾经是公司的一种实力来源，但现在其效力已经衰减，阻碍了高管团队对新的现实情况的了解。

高管团队过于认同当前的战略，难以对它们进行公正的评估。鉴于此种情况，我们强烈建议遭遇停滞的公司在进行状况分析时，首先了解和收集公司内高潜质的未来领导人的观点。同高管们相比，这些人员更接近顾客、市场和竞争对手，而且他们对于公司的战略状况有着系统的观点，尽管有时他们的观点会存在差异。在这个方面，最理想的一种方法就是请这些高潜质的新兴领导人和公司高管团队进行“预警信号”的诊断（在附录 3 中有所介绍），然后再对这两个群体的观点进行对比。

建议 2：正视之前在核心业务中曾有所回避的运营和商业模式挑战

我们发现，在众多战略停滞因素的背后有着顽固的“运营”问题，其数量令人惊奇。之所以坚持优势地位，那是成本结构的需要。创新管理失效导致增长出现多年的下滑是因为产品研发部门和市场调研部门的工作缺乏协调性。核心业务出现衰退是因为必要的技术或生产再投入缺失。过时的业务流程、衰退中的商业模式，以及缺乏竞争力的成本结构，这些都是导致战略质量低下的原因。

新的上市公司私募股权所采取的行动对我们颇有启发性。它们坚定地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

向核心业务领域的运营问题直接发起挑战：解决日趋严重的遗留成本问题，对技术和生产制造能力进行必要的再投入，以及删减或剔除不能带来营业收入增长的成本结构。私募股权在购买了传统企业后极少会在新战略中提出开发新的业务。它们通常会坚守原有的核心业务，坚定地向这些业务领域长期存在的问题发起挑战。

迈克尔·哈默（Michael Hammer）提出，对核心业务领域进行有针对性的强大投资，其本身就是一种增长战略，前提是这些投资能帮助公司建立起差异性，而这种与竞争对手的差异对顾客而言存在重要意义。这个观点颇具说服力。他将这种行为称之为运营创新，强劲的竞争对手通常不会照搬此类“运营创新”。这些竞争对手的战略与公司战略在本质上极为相似，其相似性超出了我们通常所认为的程度。但他认为，运营创新有几个支持条件，因此，更适合第一个尝试者，并不适用于快速跟进者。20 世纪八九十年代，沃尔玛与凯马特之间的差距逐渐加大。熟悉这段经历的读者肯定会对以上观点表示赞同。在我们看来，管理层应该对核心业务的运营加大关注，这能有效地预防因为回避核心业务流程的缺陷而导致战略“质量低下”的问题。

部分管理团队对自身核心业务的局限理解僵化，无法进行突破。为此，哈默提出了几个解决方法。他尤其鼓励管理者查找他所称的“约束性假设”，即核心业务商业模式中对取得突出表现阻碍最大的运营局限。在查找到这些局限之后，管理团队应该将它们视为运营创新的目标。

拓展相邻领域

企业若想延续增长之路，或者在垂死挣扎的核心业务领域内重获增长，那么，在挖掘了核心业务的残余潜力之后，最具有关注优势的领域就是与原有核心业务毗邻的领域。此类相邻领域通常被定义为从核心业务出发，沿着单一维度向外进行可控的发展：保持产品不变，开拓新的顾客细分市场；保持顾客群不变，改变现有产品或服务等。从表面看来，相邻领域与当前核心业务联系密切，但这种拓展依然面临潜在的挑战。贝恩咨询公司的克里斯·祖克估计，在拓展相邻领域的尝试中，仅有 20%~25% 会真正带来新的增长。我们所进行的研究也证实了这点。研究同时显示，企业在拓展相邻领域时，除了那些显而易见的问题之外，还会面临潜在的运营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

挑战。

建议 3：即使在最相近的领域进行拓展也必须仔细进行“差距分析”，查找必须对核心业务模型进行的改变

即使在同一行业内进行扩张，如果必须对核心业务模型的要素进行重大改变，例如市场营销、销售和服务等，此类尝试也会让人感到困难重重。巴西喷气式飞机制造商巴西航空工业公司（Embraer）就是该领域一个最著名的例子。巴西航空工业公司的核心业务是支线喷气机制造，但在过去四年内，它希望进入公务喷气机市场。从表面看来，这种市场的转变只需要对飞机设计进行适量的调整，尤其是内部装饰和燃油系统。但在制定公司进入新市场的战略时，巴西航空工业公司管理层发现，这与当前业务模型存在众多“差距”，因而，导致这种向相邻领域的扩张极具挑战性。目标市场的规模更大，但前景更不明朗。新产品的设计和制造会带来全新的、不可预料的成本因素。销售将是一对一进行，不再是批量采购。而且为了提供售后服务，公司必须与覆盖范围较广的新的第三方进行合作。

巴西航空工业公司管理层对当前商业模式所面临的挑战进行了分解，明确了各种差距。公司针对这些欠缺的问题制定了相应的解决方案（见图 15—2）。巴西航空工业公司授权其战略部门对公司进驻公务喷气机市场的能力差距进行查找并预计，制定相应的解决方案。图 15—2 对此进行了简单演示（公司的这次新市场拓展行动实际上非常成功）。

首先，巴西航空工业公司要求战略部门对新商业模式的要求进行了解。它们不仅要分析重要的竞争对手，还必须研究“同类”市场，例如豪华汽车和游艇。之所以要扩大对商业模式的调查和分析范围，是为了确保公司不会对明显的必要改变有所疏漏，同时也能发现在新相邻领域适用的竞争优势。

其次，公司要求战略部门不仅仅只是依循惯例建立财务模型，还必须预测和分析竞争对手的对策会如何影响到公司在相邻领域的绩效预计。同时，战略部门还必须调查在为拓展相邻领域而修改商业模式之后，要维持当前商业模式还存在哪些直接成本和机会成本。在执行层面上，战略部门还必须为高管层制定时间进度表，明确随着业务的发展，高管层将在何时需要对服务网络和产品线扩张等方面进行决策。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

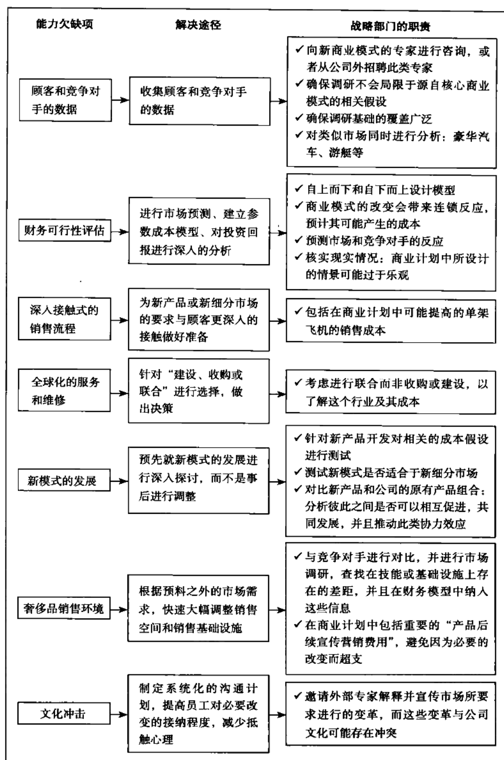


图 15—2　巴西航空工业公司填补差距的方法：为向相邻领域拓展修改商业模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了在这些知识基础上所存在的差距外，在即将执行这些行动时，巴西航空工业公司管理层又注意到领导团队面临着新挑战。市场结构和市场时机的把握与企业利润的增长和管理层的薪酬息息相关，而这两个方面要求市场营销预算具有更大的灵活性。此外，企业文化过去注重的是严格的成本控制，包括在销售领域的成本。而针对公务喷气机所建立的奢侈品销售模式要求管理层在计划上进行组织变革，缓解其对企业文化的冲击。

巴西航空工业公司对相邻领域的扩张受到了整个行业的关注。行业期刊《国际航空》(*Flight International*) 提出，"近年来，公务航空已经成为了巴西航空工业公司最重要的新市场。" 巴西航空工业公司的经历向我们展示：在拓展表面看来最相近的邻近领域时，要把握住新的机遇，公司必须对其商业模式的需求进行分解，并且将这些需求与当前的能力进行客观的对比。事实上，在向相邻领域进行扩张时，首要考虑的问题是核心商业模式必须进行多大程度的改变，而不是行业相关性。

转变核心业务

高管团队在制定复兴战略时，越来越需要对现有核心业务的商业模式进行转变。产品导向型企业尤其会发现，自身的产品创新流程限制了企业的发展。现有的设计、产品原型、采购、制造和销售方式让自己别无选择。面向市场的、收益更高的产品模式在初期就已经被排除在外。

建议 4：在新产品开发流程的早期就开始分析建立新商业模式的机遇

对于众多产品导向型企业而言，在产品开发流程中整合商业模式设计，这是最为顺畅，也最高效的商业模式创新方法。在调研的过程中，我们在一家大型工业材料公司发现了一种有效的举措。该公司企图在当前的业务领域之内抓住不断转变的利润点。公司尝试了零售、与合作伙伴共享产品研发，以及提供附加服务等各种方式，但其材料科学研发部门的技术开发决策总是在产品被开发或规模生产之前就排除了具有更高利润率的众多选择。

公司重新设计了材料创新流程，在技术开发周期的初期就必须对新的商业模式进行考虑（见图 15—3）。从本质上来说，商业模式的开发与产品开发并驾齐驱，以确保在向新市场推出产品时，新材料对技术的需求不会阻碍公司寻找具有良好前景和高利润率的推广方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

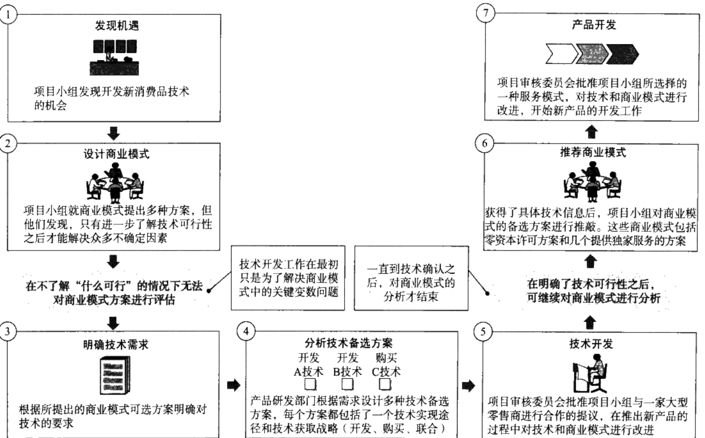


图 15—3 商业与技术的整合开发模型：新流程对备选商业模式的考虑提前（公司名称未公开）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进：http://www.7help.net

公司推行了一种新的创新流程，该流程一共分为 7 个步骤。当材料科学实验室提出建设新产品线的可能性时，公司将成立一支项目小组。该小组负责开发与之相匹配的一系列潜在的商业模式，每个方案都有不同的收入结构、目标市场和潜在合作伙伴。早期对各种商业模式的考虑迫使项目小组在公司投入相关技术开发工作之前就要分析商业合作伙伴、价值链定位，以及营业收入来源等各种不同方案。

在制定一系列可能的商业模式后，技术小组可以针对每个商业模式分析各种技术版本和成本 / 生产方案。在获得了这些技术方面的预计数据后，项目小组可以对各商业模式方案的优、劣势进行分析，并且从中挑选少量最佳的商业模式待选。最后，项目评审委员会选择出“最佳模式”，并授权材料科学实验室和整个项目小组共同快速开展相关工作。

项目小组得到了集团众多“教练”的支持。这些教练均具备商业模式方面的相关技能，他们都是高潜质的经理人，也是事业部总经理的候选人。这个方式可以进一步在企业高层人员中灌输商业模式知识。

创建新业务

多数大型企业所选择的复兴战略可能会位于第 4 个象限，我们称之为创建新业务，即不仅改变现有的商业模式，而且脱离现有的核心业务领域去寻求发展。这是一种高风险的复兴战略。公司要取得成功，就必须对潜在的客户需求具有独到的洞察力，并且通过在原有核心业务领域多年的经营而建立了强大的能力。

建议 5：在打造新增长平台时必须充分发挥对顾客的独到洞察力

众多观察家曾强调，核心业务领域中的闲置资产（品牌、业务流程、制造能力等）可以在新业务拓展中发挥重要的作用，是新业务的发展基础。贝恩咨询公司的克里斯·祖克对这个方面进行了细致的研究。我们发现，若企业对顾客拥有独到的洞察力，而且具备强大的、差异化的组织能力，那么，闲置资产就能成为打造可持续性的新增长平台的有力基础。在具备了这两方面的竞争优势后，企业将能奠定在新领域创造成功的基础。

万宝盛华公司（Manpower Inc.）的例子向我们充分展示，这种资产结合能创造强大的力量。万宝盛华的核心业务是为企业提供临时性质的文员，以及为轻工业企业招聘人员。20 世纪 90 年代，众多公司开始逐渐采

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用更灵活的员工结构，万宝盛华公司因而获得了稳步的发展。在发展核心业务的同时，万宝盛华公司在人员招聘、技能评估、员工挑选、培训和工资支付等领域的能力得到大幅提高，同时也深入地了解了每个领域的最佳实践方法。公司的客户（在地理位置上和行业上都）覆盖范围广，通过与这些客户的合作，万宝盛华在人员需求的预计、技术差距和新兴的企业活动等方面培养了独到且深刻的洞察力。

90 年代末期，公司为企业提供临时员工招聘的核心业务开始出现增长减缓的情况。万宝盛华公司将其在人力资源活动上所积攒的专业知识与其对客户需求的独到洞察力进行结合，于 2000 年成立了万宝盛华人力咨询公司（Empower HR consultancy）。万宝盛华人力资源咨询公司由五家实体组成，分布在世界各地。此外，万宝盛华公司从顾客那得到“预警信号”，并据此收购了审计服务公司 JW（Jefferson Wells）。此次收购于 2001 年完成，正好赶上美国因为《萨班斯－奥克斯利法案》的颁发所引发的新一轮需求。这两项新业务让万宝盛华公司公司脱离了其传统的核心业务，但它们都源自公司对顾客行为的独到洞察力和现有核心业务领域的强大能力。万宝盛华公司全球战略和商业发展总监安娜丽莎·吉恩特（Annalisa Gigante）说：“通过万宝盛华集团，我们的人力资源服务从员工招聘发展到人力资源咨询，从而能提供更广泛的人力资源增值解决方案，满足客户的需求。”2007 年末，公司的营业收入超过 190 亿美元，但依然保持着两位数的强劲增长势头。

复兴的速度至关重要

以上 5 条建议都仅仅是轻描淡写的概述，事实上，其中每条建议都值得著书进行探讨。通过对这些优秀企业战略的简要介绍，我们希望面临增长停滞难题的高管团队能从中得到一定的指导。就处于增长停滞的公司而言，我们建议高管团队对复兴挑战坚持不懈地进行关注，而且必须是立即开展。那些有过同样经历的公司已经充分证实，重启增长之路是可能的，但其难度并不会随着时间的流逝而降低。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录1 调研分析方法说明

公司抽样

本调研旨在分析了解各公司在营业收入增长过程中长期持续的增长率表现，而并非由于经济周期或操作失误所导致的短期的绩效波动。为此，我们选取了一系列能够收集到数十年数据的公司。首先我们挑选了《财富》100强榜单1955年诞生至今所有曾经榜上有名的企业。在最初的《财富》100强榜单里，服务型企业和总部设在美国之外的大型企业都被排除在外。因此，我们又对公司名单进行了补充，增加了那些营业收入达到《财富》100强榜单标准的所有企业，即营业收入等于或超出《财富》100强企业的公司。不管这些公司当前的状态如何（被收购、被合并或破产），只要它们被列入了Compustat数据库[①]，也就会被包括在我们的抽样名单中。

针对所有营业收入达到《财富》100强榜单标准的美国上市公司（不管它们是否被列入该榜单），我们借助标准普尔的Compustat数据库收集了这些公司"公开的"财政数字。我们收集了这些公司从1950—2006年期间所有可以找到的营业收入、利润率和市值等数据，即使这些公司在这段时期内的某一阶段只是"达到了《财富》100强榜单的标准"。此外，我们的样本公司中也包括了那些在Compustat数据库中能查找到相关数据的外国公司（这些公司曾在美国发行美国存托凭证），以提高公司样本的国际化程度。总而言之，我们分析了503家企业的增长历程。

剔除通货膨胀因素，反映公司真正的表现

我们采用了美国经济分析局的平减价格指数来剔除所有数据中的通货膨胀因素，并按照2006年的美元价值进行计算。在进行市值的对比分析时，我们还通过标准普尔500指数来进行调整，

① Compustat数据库是美国著名的信用评级公司标准普尔（Standard & Poor's）的产品。数据库收录有全球80多个国家中的5万多家上市公司及北美地区公司的资料，其中包括7 000多家亚洲的上市公司。利用该数据库提供的Research Insight软件可以进行公司及公司财务、行业等分析，制作各种报表及动态图表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尽可能去除经济泡沫或经济不景气对这些数据暂时性的影响，确切地了解停滞的后果。

明确"增长停滞点"，即长期表现中的转折点

正如在第2章中所介绍的，我们设计了一套方法来查找停滞点（即公司开始走下坡路，营业收入增长急转直下的时刻），并采用该方法对过去50年内所有《财富》100强规模的企业进行了分析。

我们将公司发展历程中的每一年视为一个基点，通过对比其前十年和后十年的增长率，查找并确定每家公司的停滞点。前十年和后十年增长率的差数（即增量）最大的那个年份被确定为该公司的停滞点。公司进入"停滞期"的标准就是前十年的增长率（扣除通货膨胀因素）必须不低于2%；前后十年的增长率增量（或差数）必须不低于4%，且停滞点之后的增长率（扣除通货膨胀因素）必须跌至6%以下。

这个方法可以帮助我们忽略那些公司业绩欠佳的季度或年份，而将关注重点放在公司增长步伐出现中断的时刻，也就是增长长期停滞不前或者出现下滑的时期。与此同时，该方法也帮助我们将分析的重点放在停滞前后年份里关键的管理行为上，而忽略那些一次性事件所造成的影响，虽然这些事件规模可能较大，例如收购或剥离，因为单一的交易行为并不会导致公司的营业收入增长偏离正常轨道。

对计算的时间跨度进行调整

针对样本内的每一家公司，我们将调查期内的每一年视为一个基点，分别计算其营业收入（剔除通货膨胀因素）前十年和后十年的复合年增长率。但在逐渐靠近研究时间段的两端时，我们将时间跨度从十年调整为了五年。假设某公司的数据是从1950—2006年。针对1957年的数据，我们分别计算了其前七年和后十年的复合年增长率。但对于1999年，我们则变为分别计算前十年和后七年的复合年增长率。这也表示我们无法通过计算找出1955年之前或2001年之后的停滞期。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业类型	停滞出现的时间	
	1990年之前	1990年之后
资产密集型企业	3M	博登
	百路驰	德纳
	波音	洛克希德马丁
	卡特彼勒	
	奔驰	
	杜邦	
	福陆	
	通用电气	
	ITT	
	天纳克	
	丰田汽车	
	美国联合技术	
商业服务型企业	优利	美国超价商店
消费者导向型企业	可口可乐	奥驰亚（菲利普·莫里斯）
	康尼格拉	AMR
	迪士尼	全美汽车租赁
	柯达	金宝汤
	美国通用电话电气	可口可乐
	西尔斯（西尔斯/凯马特）	吉利
		亨氏
		家乐氏
		金佰利
		李维斯
		松下
		宝洁
		罗尔斯顿–普瑞纳
		索尼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 低价格有费用比我们低10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续前表

企业类型	停滞出现的时间	
	1990 年之前	1990 年之后
		玩具“反”斗城
金融服务型企业	花旗银行	美一银行
	美国运通	
	美国银行	
技术密集型企业	苹果	日立
	美国数字设备	摩托罗拉
	IBM	NEC
	飞利浦	东芝
	美国无线电	
	施乐	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录3 停滞预警信号：管理层自测题

我们对各公司的停滞点进行了几个月的定量分析和研究。之后，我们发现自己又回到了一个问题："他们（公司高层管理者）能够从市场、竞争对手的行为，以及自身组织行为中发现哪些预警信号，提前预知停滞正在逼近？"以下50个问题供大家进行自我测试，它们也是管理层应该加以防范的预警信号。这份清单并非详尽无遗，也不是处处适用，但所提出的这些问题都值得管理层进行检查和探讨。

我们建议管理团队中的每位成员都单独进行测试，了解每个人对这些问题的担忧程度，然后将答案进行汇总。汇总后有3个领域值得大家加以注意并进行探讨：所有团队成员都极度担心的领域；所有团队成员都不担心的领域（检查是否存在群体思维）；以及让部分团队成员开始感到不安的领域。

在自我测试之后是简短的指南，介绍了测试工具所涵盖的每个职能领域的意义所在。在本书配套网站（www.stallpoints.executiveboard.com）中，我们提供了可供下载的测试表格，以及基准测试和讨论管理工具，为公司高管使用该测试提供指导。

我们乐于回答读者们提出的所有问题，您可以请通过配套网站联系企业执行委员会。

停滞预警信号自我测试

	不担忧	稍有担忧	极度担忧
财务和综合管理			
1. 在过去五年或更长的时间内，我们的收益增长率一直高于营业收入增长率。	______	______	______
2. 在每年的收益增长中，50% 以上源自成本缩减和（或）生产力提高。	______	______	______
3. 在我们的营业收入中，50% 以上来自增长公式已经有五年或更长历史的业务领域。	______	______	______
4.（若为上市公司）我们公司的市盈率指标（市盈率指标 = 市盈率 / 盈利增长率，市盈率＝股价 / 每股收益）小于等于 1.0。	______	______	______

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	不担忧	稍有担忧	极度担忧
5. 我们对核心业务的再投资率[（研发＋资本支出＋广告）/营业收入]降到了历史最低水平。			
6. 我们通过收购来实现今年的营业收入增长目标。			
7. 我们的红利支付比率超过了 30%。			
8. 我们对未来 3~5 年的营业收入预计与未来 1~3 年的运营计划不存在明确的关联。			
战略与业务规划			
9. 我们在公司一级没有正式的战略规划职能部门。			
10. 我们战略规划职能部门的预算和员工数在逐渐减少。			
11. 本应该用于长期战略管理和推动营业收入增长的时间和资源常常被挪用来进行短期规划和解决近期的收益问题。			
12. 我们制定战略时所依据的有关市场和公司能力的核心战略假设与信念并未成文。			
13. 与战略相关的重要事宜都未被列入考虑范围之内；高管们暗示他们不接受异议。			
14. 数年来，我们从未重新审核关于核心市场的定义（以及相关竞争对手的清单和对市场份额的计算）。			
15. 我们在过去 2~4 年内未重新审核或更新公司整体表现的评估指标。			
16. 我们认为，核心市场已经“成熟”，仅是营业收入或现金流的一个来源，增长来自于其他领域。			
17. 我们在现有核心业务领域内并未积极地拓展新的商业模式。			
18. 当我们需要针对外部市场或竞争变化进行快速调整时，组织架构会成为一大障碍。			
营销与市场调研			
19. 我们很少测试并了解关键顾客群体对产品和服务特性的价值观的转变。			
20. 关键顾客越来越不愿意为品牌声誉或出众的性能支付溢价。			
21. 我们的高管层缺乏有效的（内在的）机制来对顾客和产品趋势进行直接、及时的了解。			
22. 我们对可能颠覆核心业务的新科技发展没有正式地进行跟踪了解。			

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	不担忧	稍有担忧	极度担忧
23. 我们并没有跟踪了解顾客如何看待我们和低端的新竞争对手在产品质量之间所存在的差异。			
24. 行业内的新进入者拥有新的商业模式或颠覆性的技术，它们在本行业中所占有的市场份额正在逐渐扩大。			
25. 市场调研部门和产品研发部门在工作和计划上缺乏经常性的密切协作。			
26. 在如何将顾客的观点转化为新产品或服务上，我们的效率要低于竞争对手。			
创新与产品研发			
27. 我们最近将产品研发的预算削减到了历史最低水平，并且低于竞争对手。			
28. 我们对公司事业部一级的产品研发活动缺乏足够的了解。			
29. 产品研发费用高度分散，以至于我们难以为多样化和增长的重大机遇提供充足的资源。			
30. 我们认为，众多市场机遇都"规模太小"。我们的产品研发部门和创新流程所针对的是规模更大，也更复杂的顾客问题和机遇。			
31. 我们终止了过多的产品或服务开发计划，因为它们"从开发到取得实效"的时间过长。			
32. 我们过多的新产品或服务在推出后并未获得预期的回报，这是因为销量不足和/或定价过低。			
33. 我们的内部创新周期与外部市场的需求并未能保持同步。			
销售与销售管理			
34. 我们销量中的 70% 以上来自于占据主导地位的单一销售渠道。			
35. 在过去数年内，行业内超过 25% 的销售增长来自于某一产品/服务类型或销售渠道，但我们目前尚未利用该产品/服务类型或销售渠道。			
36. 我们完全不能为了新产品或服务而"自行扼杀"现有的营业收入流。			
37. 我们新产品和/或服务的销售由现有的事业部负责，并因而导致这些新产品和/或服务的发展滞后。			

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 任何地方费用比我们低10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

	不担忧	稍有担忧	极度担忧
人力资源与人才管理			
38. 我们倾向于从内部进行提拔，因而称职的外部候选人处于劣势。	______	______	______
39. 我们正规的人力资源体系（例如工作岗位描述、能力模型、提拔标准等）落后于不断出现的、新的战略和运营要求。	______	______	______
40. 在确定高潜力员工时，我们会过于重视当前商业模式的能力要求，而忽视未来发展的能力要求。	______	______	______
41. 公司最关键的人才群体的投入程度低，并且/或者在下滑。	______	______	______
42. 我们未来的成功在很大程度上取决于生产力的不断提高，以及一些专业的、难以替代的核心员工群体的贡献。	______	______	______
43. 我们的高级领导人中 60% 以上在公司工作了至少 20 年。	______	______	______
44. 我们的领导团队在多年来一直保持稳定；众多领导人曾经有过多年的合作，有的甚至有几十年的合作经历。	______	______	______
45. 我们在招聘/发展/保留拥有新技能和新能力的高层员工上欠缺有效性。	______	______	______
46. 我们的首席执行官拥有巨大的震慑力和影响力，他对于战略趋势的观点不容他人讨论和争辩。	______	______	______
董事会与公司监管			
47. 我们的董事会在风险管理中并未包括对战略进行挑战和对战略假设进行测试。	______	______	______
48. 我们的董事会在对高管层进行绩效管理和制定激励机制时仅考虑财政目标，而不会考虑战略目标的实施情况。	______	______	______
49. 我们的董事会缺乏丰富的市场知识、经验单一，无法对战略提出挑战和质疑。	______	______	______
50. 我们不会积极地查找和填补公司利益相关者对公司运营、政策、产品和市场等方面的期望值与实际看法之间的差距。	______	______	______

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

预警信号自我测试指南

财务和综合管理（问题1~8）

所有财务评估指标都属于事后对公司表现进行的一种评估，因而并非衡量公司战略健康程度的最佳指标。但这一组预警信号能有效地查找出公司增长模型中经济基础的缺陷。

问题1和2从本质上来说并非增长问题的指示器（利润率提高是一件好事），但这些问题能帮助我们了解公司是否过于强调收益的增长，尤其是通过削减成本来获得收益增长，从而明确公司的营业收入增长战略是否缺失。

问题3旨在了解公司增长公式的生命周期。如果公司的增长公式已经超出了其初期阶段，那么也就表示问题即将出现。

问题4仅针对上市公司，旨在通过市盈率指标了解外部市场对公司增长战略的信心。通过对比自身公司和行业内其他公司的市盈率指标，公司可以得到更精确的信息。

问题5：当公司缩减对推动公司增长的核心业务的财务支持时，通常是为了短期的利润而牺牲长期的增长。这个问题并非指公司可以或应该通过增大投资来走出停滞（研究并未发现产品研发投入水平与增长之间存在关联），但逐渐缩减对增长的投资这点应该值得公司加以关注。

最后，如果这种缩减投资的行为令人焦虑的话，那么问题6中进行扩张的行为也会让人深为担心。公司陷入停滞时通常会企图通过收购或一系列收购来获得时间（也许是资产和能力），以解决核心业务中突然出现的问题。

战略与业务规划（问题9~18）

战略职能部门的主要职责是将长期的战略转化为具体的行动计划，这也是它们通常所管理的流程的目的所在。除了这个规划的工作重点之外，战略部门还应该进行挑战和拓展性思考，帮助管理层质疑当前的战略假设和信念。本节的问题旨在了解战略职能部门的资源充足性及其定位，以及企业内的战略对话情况。

问题9~11涉及对战略活动的时间和资源分配。缺乏战略部门并不会直接导致警报，拥有该部门也不能完全确保百无一失。更重要的一点在于公司是否有人（战略师或其他能胜任该工作的职能岗位）督促高管层定期将自己的集体思维与新的市场情况进行对比和分析。

问题12和13所了解的是战略所基于的核心信念是否得到了正式的阐述，而且公司是否允许他人对其有效性进行坦诚的挑战和质疑（在大型企业内，对“不畏强权，仗义执言”持保留意见的情况极为普遍，甚至超出了人们的想象）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本节其他问题旨在促使管理层重新审核自己的核心战略假设。每个问题都直接针对经营体系的一个方面：我们处于哪个行业领域（问题14）、我们对胜利的定义（问题15），以及我们对成功所必需的增长资源、商业模式和组织架构存在哪些观点（问题16、17和18）。

营销与市场调研（问题19~26）

我们在对停滞案例的分析中发现，市场调研和竞争情报收集部门极少会发出预警信号，而它们本可以做到这点，或者说也应该做到这点。它们将更多的精力和资源放在了对顾客满意度和市场份额变化进行跟踪上，而没有投入足够多的时间来了解顾客偏好和竞争对手的能力。本节的问题旨在了解这些职能部门的目标制定和绩效，以及它们与公司其他关键职能部门的协作。

问题19和20重点关注公司对顾客如何进行权衡选择的了解：我们是否真正了解顾客愿意为了哪些产品特性支付溢价？或者说他们在众多方面如何进行权衡（例如便捷性、可靠性和低价）？

问题21分析的是组织内的新观点是否能直接传递到高管层，以及这些观点是否足以战胜根深蒂固的信念和本能。

除了要充分了解顾客之外，还应该对竞争对手进行密切地跟踪，尤其是那些具有“颠覆性”商业模式或技术和提供低端商品的竞争对手。关于竞争的各方面情报都具有一定的价值，其中包括增长轨迹（问题22）、产品和质量的差异（问题23），以及市场份额的增长（问题24）。

最后，问题25和26将帮助我们了解市场调研部门和产品研发部门之间联系的密切度。在大型企业内，它们之间的合作通常糟糕得令人吃惊。

创新与产品研发（问题27~33）

同样，创新的成功有赖于一系列有着时间先后顺序的复杂流程的协调、统一。我们的研究发现，与创新相关的增长停滞都是源于这些流程中和流程之间的大量问题。因此，本节的诊断问题涉及创新流程的每个环节，包括了从产品研发的资金投入到影响资金分配的因素等多个方面。

问题27~29所涉及的是整体资金投入水平及其在组织内的分配情况。倘若产品研发是战略取得成功的关键因素之一，那么削减产品研发投入（问题27）就极为值得担忧（在快速成熟的市场中，新产品的机遇相对较少，那么减少对产品研发的投入也可能是一种正确的举措）。将产品研发职能高度分散到各事业部，可以提高产品研发与业务的关联，但这种短期的效应会降低产品研发计划的透明度（问题28），并且导致公司无法将资源投入到最重要的未来增长资源上（问题29）。

问题30和31重点关注公司发掘和利用机遇的能力，这些机遇最终的规

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进

模式或影响力可能暂时无法确认。公司的体系是否偏向于追逐当前顾客群体（越来越复杂）的需求，而忽略了争取新顾客群体带来的、尚不明确的回报（问题30）？此外，我们的管理层是否对新的创新拥有足够的“耐心”，直到新机遇发展到能正确进行评估之时才采用严格的财务指标加以衡量（问题31）？

最后，问题32和33所探讨的是创新的回报问题。众多行业出现了一种可想而知的情况：越来越多的顾客核心需求得到了满足，但公司的创新回报却在下滑。倘若公司不能调整创新模式，使其充分反应市场的现实情况，或者当公司无法找到充足的新市场机遇时，停滞就会出现。这个问题最初会被视为一个“创新”问题，但久而久之，人们会认识到这是一种战略缺陷。

销售与销售管理（问题34~37）

销售职能部门管理着公司进军市场的战略，其中包括应该重点关注哪些产品、渠道和顾客。关于产品/渠道/顾客的决策对企业战略而言具有重大的意义，因而，销售在组织内会影响到许多方面的潜在停滞因素。

问题34和35所探讨的是对特定顾客群体或销售渠道的依赖程度。过度依赖将影响到决策或资源分配，导致公司无力转移到新的渠道中来。

问题36和37旨在了解对当前的产品系列是否存在偏见，是否会因为害怕“自相残杀”而忽视或延误新的产品或业务的发展。

人力资源与人才管理（问题38~46）

人力资源能从多个层面阻止停滞的发生。其重要的职能包括确保组织的技能和能力能支持战略的转变、发展并保留拥有关键技术和管理技能的人才，并且建设好企业领导人梯队。

问题38探讨的是公司对外部稀缺技能和经验的开放程度。

问题39和40所涉及的是挑选和培养员工的方法，尤其是高潜力的员工。在高潜力员工的管理中，尤其危险的情况就是企业挑选具有同样技能的员工，并且培养他们在过去曾经为企业创造成功的技能。这会加剧群体思维，导致他们进一步脱离现实需求，也让高管团队为之头疼。

问题41和42重点关注公司对目前高绩效员工的依赖程度。员工的投入程度和风气调查能有效地帮助企业了解他们对公司的投入和继续留在公司的意愿。公司应该对出现的新挑战进行分析诊断，并且以部门或工作小组牵头的形式采取纠正措施。

本节其他问题直接针对的是群体思维问题。问题43和44分析的是公司领导团队的凝聚力和思想偏狭程度。问题45测试的是企业在领导团队中吸纳拥有新技能和新背景的人才的情况。问题46探讨的是公司在战略讨论过程中是否能吸纳各种各样的观点（是否拥有不同背景的人会参与到战略讨论中来）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

董事会与公司监管（问题 47~50）

要对公司监管进行成功地改革，董事会就必须参与到公司的战略管理中来，并对战略进行挑战。该项工作需要投入一定的时间，因而会被董事会所砍掉，而对非执行董事的强调也导致董事会成员对行业和竞争对手的熟悉程度降低。本节的问题旨在了解董事会的能力，以及董事会在绩效管理和薪酬制度制定上对战略目标的关注程度。

本节最前面的两个问题探讨的是董事会对战略的测试情况。虽然董事会的时间有限，不可能由整个董事会来进行该项工作，但其下属委员会可以，也应该督促管理层对战略假设进行测试（问题 47）。董事会在对高管层进行绩效管理和为他们制定薪酬体系时，应该设置明确的战略目标，而不仅仅局限于常见的财务目标上（问题 48）。

问题 49 并非关于才能，而是胜任能力。董事会成员是否拥有行业和公司的相关具体知识，能对首席执行官和其他关键的高管者进行有效地挑战和质疑？

最后，问题 50 了解的是组织是否对利益相关者的利益和期望值进行了积极的分析和管理。公司监管中的这个问题并不一定始终值得董事会来花费时间和精力，但如果组织内没有人来负责和执行这项重要的职责，那么它就是一个关键的预警信号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

译者后记

企业的增长和发展一直是一个热点话题，也是高管们的工作重心和追求目标之一。中国的经济在飞速增长，借助这股发展大潮而突飞猛进的企业屡见不鲜。但在强劲的增长之后，紧随而来的也许就是增长的停滞。极少有大型企业能有效地回避营业收入出现增长停滞的问题。在增长出现停滞后的 10 年间，公司市值平均缩水 74%，而首席执行官和高管团队往往也因此改朝换代。停滞点就是一个分水岭，也是企业面临“存亡危急之际”。选对了则可继续前行，还会上升至新的高度；而选错了就会前功尽弃，从此走向衰落。为什么会出现此类停滞点？如何回避此类停滞点？面对停滞点又该如何取舍，如何把握？

针对这些问题，《为什么雪球滚不大》一书也许能给予读者更多的启发和感悟。作者对 500 多家企业的增长之路进行了彻底的研究。研究发现，导致增长出现停滞的根本原因纷繁复杂，让人眼花缭乱。针对这些问题，作者介绍了众多一流企业的优秀经验和工具，这些方法将帮助企业对遭遇增长停滞的可能性进行评估、维持或重获增长的动力。

全书将数据和事实分析相结合，对众多大型企业的发展历程进行了深刻解析，为读者提供了一个全新的视角。没有哪本书能提供有关“增长问题”的全部答案，但前人之路，后人之鉴。本书值得读者认真阅读，细细揣摩，并灵活运用。保持预见、提升能力、主动变革，这也许就是企业突破停滞点的重要原则。

有机会能深入解读该书的内容，并竭尽所能向读者提供译本，深感荣幸。衷心感谢北京同文世纪公司的诸位老师，以及我的家人在翻译过程中所给予的帮助和支持。疏漏之处难免，还望指正，以便再版。

粟志敏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

著作权合同登记号
图字：01-2009-0475

Stall Points

Most Companies Stop Growing—Yours Doesn't Have To



87%的世界100强企业都曾遭遇增长停滞
如果不能在短时间内反弹
就会陷入一个增长缓慢甚至是负增长的阶段
而只有7%的机会能重返增长轨道
那些未能重回增长轨道的企业，日后的增长率将再也不会超过2%
从此陷入万劫不复之地

你的不会

《为什么雪球滚不大》挖掘出了导致企业增长停滞的根源，为企业提供持续增长的出路

富兰克林柯维公司总裁兼首席执行官
波士顿咨询公司高级副总裁
高乐氏公司副总裁
嘉吉公司副总裁
IBM公司战略规划副总裁
嘉信理财集团前首席战略官

联袂推荐



湛庐文化·出品
Cheers Publishing

上架指导：管理/领导力/商业



ISBN 978-7-300-11692-1

定价：32.00元